وجوه القيادة

إضاءات وأفكار حول دورك القيادي في محيطك ومؤسستك أو منظمتك

بكر أبو بكر

المركز الفلسطيني
للدراسات والنشر والإعلام

بكر أبو بكر

وجـــوه القيادة

إضاءات وأفكار حول تنمية دورك القيادي
في محيطك، ومؤسستك أو منظمتك

الطبعة الاولى

٢٠٠٥

المركز الفلسطيني للدرسات والنشر والاعلام

رئيس مجلس الادارة: جهاد صالح

فلسطين – رام الله – ص.ب :٢٣٤١ فاكس :٢٩٧١٢٤٥ تلفون :٢٩٧١٢٤٦

الفصل الأول:

القيادة عبر الناس والجغرافيا

مفهوم القيادة في الحضارة العربية الإسلامية

مقدمة

كانت الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال وتلبية الاحتياجات الإنسانية موضع أخذ ورد، فبينما كان الإنسان يلتقط الثمار ويحاول أن يحمي ذاته من الأخطار خاصة من الحيوانات الشرسة، كان يتحرك في مجموعات ويقيم في مجموعات طلبا للأمان والراحة ورغبة في تحقيق الاحتياجات وتلبية متطلبات الحياة، وعلى رأسها المأكل والمشرب، ولذلك توصل الأفراد إلى ضرورة التجمع للاتحاد معاً لتجاوز صعوبات العيش وتذليل العقبات، فكان الغزو والصيد يتمان من خلال الجماعات.

إن الإحساس الداخلي لدى الإنسان والذي وجهه لضرورة حفظ حياته قاده في ظل اختلاف قدرات البشر لأن يسلس قيادته لمن هو قادر على ذلك، وبلا شك فلقد كان القائد للمجموعة البشرية في بداياتها هو القائد القادر على توفير الحماية أساساً للناس أو القبيلة، فمجّد الأقدمون الرجل القوي الفتيّ الشجاع المقدام وولوه عليهم. فقاد الممالك والإمبراطوريات الكبرى رجال صناديد لا يخشون المخاطر ويضحون في سبيل الجماعة وأمنها ومعاشها أو يضحون في سبيل وطنهم، وأحياناً كثيرة لصنع المجد الشخصي أيضاً.

إذاً ارتبط المفهوم الأول للقيادة بالشخص ذي العناصر الجسدية والفكرية، وبالقدرات التي تمكنه من التأثير في الجماعة وضمان طاعتها في مقابل تحقيقه معيشتها وأمنها واستقرارها، لذلك بقي القائد ضمن هذا النموذج مطالباً بإظهار تميزه وتفوقه على الآخرين، فكانت الغزوات والفتوحات دلالة على الشجاعة والقوة والمنعة، والتي لولاها لكان الصعود للإمارة والقيادة من حق أي مطالب أو قوي، وكما هو شأن الصراعات الإمبراطورية التي كانت تعيب على السلطان أو الملك

الخوار والضعف أو الابتعاد عن الغزو والفتوحات التي مثلت في معظم مراحل التاريخ مبرر تواصل الحكم ومبرر تثبيت الحكم الوراثي.

لقد اتخذ الحكم الملكي الوراثي الإمبراطوري عناصر قوته–ضمن عوامل أخرى– من قدرات ومناقب القائد، خاصة أمام الأعداء، فهو البطل المغوار في الحرب، وهو السيد المقاتل وهو المرهوب الجانب.

وفي عصور القيادات الارستقراطية، أي تلك التي استمدت قدراتها من الإرث المرتبط بالعائلة الملكية أو بتقسيم وضعها وفقاً للدين أو العرف كما هو الحال في الحضارة المصرية أو الهندية أو البيزنطية أو الإسلامية في عصور الخلافة الملكية، فلقد خرج من عطف هذه الممالك من ينادي فكرياً بالملك والسلطان بارتباط الطلب بالخروج شاهراً سيفه طالباً الملك أو الإمارة استناداً إلى المقدرة على الحرب وطلباً للعدل والحق، وليس فقط هنا استناداً إلى الإرث الديني أو العائلي.

في الإمبراطوريات الكبرى، الفارسية والرومانية وغيرها، حكم عدد من الأباطرة الضعاف، لكنهم في إطار القوانين أو الأعراف والإرث العائلي تم الاعتراف بهم وتواصل حكمهم آماداً محددة، ولكن لم يستطع أحد أن يمنع النزوع للملك لكل من امتلك القوة أو القدرة التي ارتبطت في مراحل لاحقة بالأفكار والقيم، بمعنى أن مبررات طلب القيادة أو الملك أصبح فيها المبرر الديني والقومي مهماً كمبرر يخاطب فيه الناس ويجيشون وراء طالب الخلافة أو الملك.

القائد هو القوي، وهو المهاب، وهو الشجاع، وهو المهتم بالرعية ليصبح القائد الحاكم هو المعبر عن إرادة الجمهور ضمن المفاهيم الديمقراطية، ثم كان القائد هو الخطيب المفوه القادر على استثارة الجماهير وتوجيههم وفرض انصياعهم، وتطور المفهوم من السمات الجسدية القوية إلى النفسية والصفات السلوكية، ثم ليعود ثانية منذ القرن العشرين ليتخذ شكلاً ارتبط بقدرات جديدة ليس من ضمنها القوة الجسدية أو إشهار السيف أو العظمة الارستقراطية القومية أو الدينية، وإنما قدرات الأفكار والتأثير في الناس بالبرنامج والدعاية والصورة المرئية والشكل، يقول (كريستوفر ماثيوس) مؤلف كتاب (كنيدي ونيكسون) إنه "عندما قدم هوارد سميث كلا الناخبين على شاشة التلفزة بدا ريتشارد نيكسون رجلا في متوسط العمر غير حليق اللحية، وكأنما قد عوفي أخيراً من مرض خطير، أما جاك كنيدي فقد بدا على النقيض متألقاً في حلة قاتمة أظهرته متمتعا بكامل عافيته" حتى صرخ مدير حملة نيكسون إثر المقابلة أنه قد سقط وهذا ما حصل.

إن مفهوم القيادة تطور عبر الزمن، وكلما أصبح المجتمع أكثر استقراراً وأصبحت القوانين هي الحاكمة و كانت الجماعة العرقية أكثر انسجاماً وتعددت الاحتياجات من البسيط إلى المعقد كلما ظهرت مفاهيم جديدة للقيادة لم تعد ترتبط فقط بالحكم من جهة، ولم تعد ترتبط بالمتطلبات الأساسية من حماية ومعاش، بل تطورت المفاهيم والقيادة للجماعات لتطال مختلف مناحي الحياة.

لقد أصبح التعدد والتنوع سمة الحياة، خاصة منذ الثورة الصناعية في القرن السادس عشر، فكان للتباين والتنوع في احتياجات الناس أن نشأت المنظمات المختلفة السياسية والاقتصادية والثقافية والرياضية والاجتماعية، ثم لاحقاً تلك المرتبطة بحقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية، وهي كلها أطر لجماعات تحتاج لأدوار مختلفة من العمل كما تحتاج لقيادات.

لقد كان النبي محمد صلى الله عليه وسلم أول من أثار في الأمة مفهوم القيادة بمنطق الرعاية والحرص والتأثير، وأول من أشار إلى أهمية القائد ضمن جماعته في كثير من أحاديثه، وفي الوقت نفسه جعل من كافة الأعضاء في المجتمع في مسألة ما أو عمل ما هو راع له وقائد له وللأعضاء المندرجين في إطاره، فحمّل المسؤولية لكافة الأمة ولم يجعل من مفهوم القيادة، كما هو في بعض النظريات البائدة، مرتبطاً بالسمات الجسدية أو بالرجل العظيم أو ببعض الصفات العقلية دون الآخرين. وإنما القيادة للآخرين هي للكل الذين يتحملون مسؤولية آخرين قلوا أم كثروا،

لذلك جاءت مختلف الأحاديث تحض على بناء الذات وتنقية النفس تحقيقاً للفائدة الخاصة والعامة، أي للشخص ذاته ولأهل بيته ومحيطه وتجارته وعمله وغيرها من المجالات التي إما يكون فيها سائس أو مساس.

إن القيادة كمفهوم اختلفت فيه الثقافات عبر العصور، وتعددت تعريفاتها، وكان لها في الحضارة العربية الإسلامية نصيب مهم وإن ارتبط بالتطبيق الفعلي بشكل رئيس بالقوة والجيش و بالملك والسلطان والإمارة.

في التعريف

اختلفت الآراء في تعريف مصطلح أو مفهوم القيادة، فعلى سبيل المثال عرفها " هارتلي" بأنها: "مركز عالٍ في هيكل بنائي"، وعرفها "هيمان" بأنها "العملية التي يتمكن فيها فرد أن يواجه ويرشد ويؤثر ويضبط أفكار وسلوك أشخاص آخرين" . وعودة إلى الوراء تاريخياً نرى التالي:

يعرف رشيد رضا القائد أو الحاكم بأنه العقل المدبر والروح المفكر من الإنسان، ويعتبر ابن تيمية أن ولاية " قيادة" أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيامة للدين إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالاجتماع لحاجة بعضهم إلى بعض ولابد لهم عند الاجتماع من رأس.

ويقول الإمام أبو حامد الغزالي "إن الدين والأمن على الأنفس والأموال لا ينتظم إلا بسلطان مطاع"، ولدى ابن خلدون في مقدمته إن الخلافة (الرياسة أو الإمامة أو القيادة هنا) هي محل الثقافة على مقتضى النظر الشرعي في مصالحهم الأخرية والدنيوية الراجعة إليها، إذ أحوال الدنيا ترجع كلها عند الشارع (الله هو الشارع) إلى اعتبارها بمصالح الآخرة، فهي في الحقيقة خلافة من صاحب الشرع في حراسة الدين سياسة الدنيا.

يقول الشاعر العربي :

لا بد للشـــاة من راع يدبرها   فكيف بالناس إن كانوا بلا والي
وأن أضيف إلى الأذناب آمرهم   دون الرؤوس فهم في حال إهمال

ويقول:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم   ولا سراة إذا جهالهم سادوا

أما صاحب كتاب (سلوك المالك في تدبير الممالك) لمؤلفه شهاب الدين بن أبي الربيع فيرى في الملك (القائد / الإمام / ولي الأمر) ضرورة توفر الصفات الخمس التالية:

١- الرأي المتين، بالبحث والنظر في تدابير السلف وتجاربهم.

٢- أن يكون شجاعاً يصبر على الشدائد.

٣- أن يكون جيد الحدس والتخمين.

٤- أن يتصفح في ليله أعمال نهاره.

٥- أن يتفقد عمارات بلده وإسعاد أهله.

وقال إن الفضائل تتطلب الكمال بتحقق:

- الحكمة: وهي علة صحة الفكر والروية والتمييز.
- الفقه: وهو علة الورع وضبط النفس عن الشهوات.
- الشجاعة: وهي علة الإقدام
- العدالة: وهي علة صحة الأفعال.

ويعدد الماوردي عشرة واجبات للخليفة (قائد الأمة) وهي:

١ .حفظ الدين على أصوله المستقرة.

٢ .حماية البيضة، والذود عن الحريم، وردع الفاسق، والأمن.

٣ .إقامة الحدود، وحفظ الحقوق.

٤ .تنفيذ الأحكام.

٥ . تحصين الثغور.

٦ . جهاد من عاند الإسلام.

٧ . جباية الفيء والصدقات.

٨ . تقدير العطايا.

٩ .استكفاء الأمناء وتقليد النصحاء.

١٠ .مشارفة الأمور وتصفح الأحوال لينهض بسياسة الأمة وحراسة الملة.

ويظهر فيها أنها واجبات مخصصة للخليفة أو السلطان كقائد، وليس للقائد عامة في أي موقع ومجال لتخصصها في جوانب شاملة، وامتدادها على مساحة الجماهير والأمة.

ويضيف الماوردي أن على الملك أن يتخلق بأربعة أخلاق متقابلة وأن يعتدل باستعمالها – ما يشابه النظريات الحديثة التي تتعامل بمنطق المرونة والنسبية– هي:

١. الرقة والرحمة: فإذا غلبت أفضت إلى ترك الحدود.

٢ . القسوة والغلظة: فإذا غلبت أفضت إلى مجاوزة الحدود وعقوبة الأخيار المبرأة والوافدة بالتهم والظنون.

٣ . السماحة والعطاء: إعطاء المحتاج بحسب الطاقة دون تبذير.

٤ . البخل والإمساك: إذا اعتدل فيه مع العطاء والمنح فلم ينقبض في حق ولم

ينبسط في باطل صلح واستصلح.

أحببنا الاقتباس مما حملته بطون الكتب في التاريخ العربي الإسلامي عن القيادة أو الملك أو الرياسة أو السلطان ما يمكن بكثير من التعمق أن نستخلص منه كثيراً من العبر، ونطور أو ننشئ مفاهيم جديدة لا يغيب فيها عمق الامتداد الحضاري والرغبة في التجدد.

وعودة إلى النظريات الحديثة ثانية، فإن المفكر" هيمان" يميز ثلاثة أنواع من القادة، وهذه الأنواع هي:

أ. القائد الذي يقوم بتحقيق هدف فريد ويحتل مكاناً رفيعاً في مجموعته.

ب. القائد الذي يتمتع بسلطة رسمية، ويمثل مكان الصدارة في جماعته.

ج.القائد الذي يظهر في موقف معين ويستطيع مساعدة جماعته في تقدير وتحقيق أهدافها أو في الحفاظ على كيانها.

إن القيادة –خاصة القيادة السياسية– وكما يقول الكاتب جلال معوض هي عملية (وهي:

١– قدرة ،

٢– وفاعلية القائد السياسي بمعاونة النخبة السياسية في تحديد أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعدياً حسب أولوياتها،

٣– واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع،

٤– وتقدير أبعاد المواقف التي تفرزها هذه المواقف ،

٥– ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع).

وإذا كانت الرئاسة (أو الإدارة) تعني كما يقول " جيمس برنز" سلطة التوجيه

والأمر والنهي النابعة من الاعتماد الكلي على فرض وتوقيع الجزاءات، فإن القيادة السياسية لا تعتمد بالأساس أو على الدوام على هذه السلطة الجزائية، بل تنظر إليها كإحدى أدواتها من الدرجة الثانية، وتعد مسألة اكتساب ثقة الآخرين بطريق الإقناع أداتها الأولى مستغلة خصائص وقدرات ذاتية ونفسية وسلوكية في شخص القائد.

وفي الختام لهذه الورقة، يتعرض د. حامد ربيع لأهم وظائف القائد في أي موقع من المواقع (الأمة / الشعب / المنظمة / الجماعة....) كالتالي:

١. دور القائد كأداة للتميز المجتمعي: تحديد الأهداف، وصنع القرارات، وتقدير الموقف وحسن التوقيت، واختيار الأعوان.

٢. دور القائد كأداة للتخطيط: تحديد الوسائل والإمكانات، وترتيب الأهداف وتحديد عناصر القوة والضعف، والاستعانة بالخبرات، وأن يهتم بحاجات الجماهير وتفاعلها.

٣. دور القائد في تسوية الخلافات: حل المشاكل والحياد والتوفيق وعدم الانحياز.

٤. دور القائد كنموذج: القيم المجتمعية والروحية.

٥. دور القائد كرمز: رمز للمجتمع (أو الجماعة / المنظمة...).

٦. دور القائد في خلق الشعور بالثقة: الاطمئنان على المستقبل، الذكاء والفطنة، التدبير، سعة الأفق.

٧. القائد كخبير: مصدر مهم للمعرفة والإلهام للجماعة.

٨. القائد كممثل خارجي للجماعة.

٩. القائد كضابط للعلاقات الداخلية: بين أعضاء جماعته (منظمته...) عبر الاتصالات والتراتب.

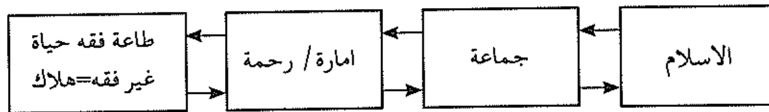
١٠. القائد كمصدر للمحاسبة: العقاب والثواب حسب العمل.

١١. القائد كحكم وسطي: وهو كمصدر ثواب وعقاب يضطلع بدور الحكم والوسيط بين أعضاء الجماعة في الصراعات والمشاحنات. ويعمل كمنصف وكمركز لإقامة علاقات طيبة بين الأعضاء. وتتوقف مسألة قيام تكتلات من عدمها في الجماعة على قوة القائد وهيبته.

١٢. القائد كمنظّر: حيث قد يعمل أحياناً على تطوير جماعته أيدولوجياً فيكون مصدراً لمعتقدات الأفراد وقيمهم (خاصة بالتنظيمات العقدية = الأيديولوجية).

القيادة العربية عبر التاريخ

قال عمر بن الخطاب (يا معشر العرب، إنه لا إسلام بلا جماعة، ولا جماعة بلا إمارة، ولا إمارة بلا طاعة، فمن سوده قومه على الفقه كان حياة له ولهم، ومن سوده قومه على غير فقه كان هلاكاً له ولهم)، وعليه يمكن تصوير نظرية الفاروق في القيادة كالتالي (شكل رقم ٢):



(شكل رقم ٢)

أما علي بي أبي طالب كرم الله وجهه، فقال (أن لا حكم إلا لله... لكن لا بد للناس من أمير، يعمل في إمرته المؤمن ويستمتع بها الكافر... ويجمع به الفيء، ويقاتل به العدو، وتأمن به السبل، ويؤخذ فيه الضعيف من القوي) حيث يحدد الأمام

علي أن (الله) جل جلاله هو مصدر الحكم عبر الإمام الذي يقوم بالمهام التالية :

حفظ معاش الناس،

حفظ أمنهم،

تدبير العدل،

عقد الإمامة بعامة الناس.

وبغض النظر عن التطور الحديث في معنى القيادة والسلطة، فإن الكثير من عناصر ما سبق ما زالت تسير في ركاب الفكر العربي والإسلامي الحديث.

نماذج القيادة في الدولة الأموية:

١- النموذج البيزنطي : القائد المالك للدولة دينياً ودنيوياً، كما سيحاول فعل ذلك معاوية ويزيد.

٢- نموذج الحاكم المطلق : نموذج المالك المترف (هشام بن عبد الملك) الذي اعتبر الدولة ملكاً له (الحقوا الدنيا ببستان هشام).

٣- نموذج الحاكم العادل : عمر بن عبد العزيز.

٤- نموذج القائد التاجر : مع تساقط دور القائد العَسكري والمصلح الديني.

القيادة والمرأة في تاريخنا

لربما يتساءل سائل وأين دور المرأة في القيادة في مسار التاريخ العربي الإسلامي؟ وربما في الوقت نفسه يستهين بتاريخنا مدعياً أنه عزل المرأة عن المناصب الأولى بحكم الدين أو بحكم السلطان الذكوري المهيمن، وربما يتسم الكلام بالصواب

للوهلة الأولى، حيث إن المرأة في العصور المختلفة قد يظن البعض أنها لم تتسلم موقعاً قيادياً رسمياً في الدولة ضمن دور الولاية الأولى أو الإمامة أو الخلافة أو السلطنة باستثناء ما يعلق بالذهن عن الأيام الثمانين التي حكمت فيها شجرة الدر دون موافقة الخليفة العباسي إلى أن تزوجت عز الدين أيبك.

ولكنه في حقيقة الأمر يعد هذا الكلام تجنياً على تاريخ المرأة في الإسلام أو ضمن الحضارة العربية الإسلامية حيث إنها تسلمت السلطة أو الحكم في فترات متفاوتة لم يكن أولها قيادة عائشة رضي الله عنها للجيوش مطالبة بدم عثمان، ولم تقف عند الثائرة غزالة الحرورية التي قادت مع زوجها جيوش الخوارج وكادت تفتك بالحجاج، بل لقد بلغ الأمر بالمرأة المسلمة أن تسلمت الحكم وسكت العملة باسمها وتمت الدعوة لها على المنابر، ولا يعجب أحد من ذلك فلقد تسلمت النساء المسلمات التركيات قيادة دول مختلفة في أرض فارس حيث حكمت (ختلع تركان) ثم ابنتها (باد شاه) بموافقة من المغول الالخانيين، ثم حكمت (أبش خاتون) التركمانية فارس، و(دولت خاتون) مملكة بني خورشيد، ثم السلطانة (ساتي). ثم السلطانة (فاطمة) في آسيا الوسطى في القرن الـ١٧، وقبلهن حكمت السلطانة المملوكية راضية حكمت دلهي معاصرة تقريبا حكم التركية (شجرة الدر) في مصر.

بل ونزيد على ذلك أن ممالك الجزر الإسلامية في سومطرة الاندونيسية وفي المالديف تعاقبت على حكمها نساء، حيث ٤ ملكات حكمن في سومطرة هن: تاج العلم، ونور العلم، وعنايات الدين، وكمالات شاه، وفي المالديف أثناء جولة ابن بطوطة أورد حكم النساء لمالديف حيث توالت السلطانات خديجة ثم مريم ثم فاطمة على حكم المالديف.

ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل حكمت سلطانات عربيات أيضاً، وفي اليمن بالتحديد، حيث حكمت السلطانة أسماء، ثم السلطانة أروى، بدعم من

الفاطميين في مصر، ما يلغي الشائعات التي تبدد دور المرأة في القيادة الأولى في العصور الإسلامية.

نماذج القيادة العربية المعاصرة

ويعددها الدكتور خليل أحمد خليل ٩ كنموذج القائد الحزبي (التنظيمي) في النموذج العربي العام كالتالي :

١- قائد سلفي

٢- ديني

٣- طائفي

٤- عائلي

٥- قبلي

٦- عقائدي (زعيم، رئيس، أمين عام)

٧- عسكري (ثوري، انقلابي)

٨- سياسي (فكري)

٩- عسكري سياسي (انقلابي، فكري)

١٠- ديمقراطي (انتخابي)

١١- قومي (جماهيري)

حيث يصنف من ١ - ٥ ضمن القيادة الوراثية ومن ٦ - ١١ ضمن القيادة المكتسبة.

ويلاحظ د. مجيد خدوري أن الأنظمة العربية الراهنة تستمد مصادرها القيادية مما يلي :

سلطة انقلابية ١١ دولة

سلطة امتلاكية ٧ دول

سلطة انتخابية دولتان

تحت الاحتلال دولة واحدة

وفي هذا الإطار، تندرج مسائل القيادات وأدوار القادة، حيث يرى خدوري أن الزعيم الناجح بحاجة إلى تضافر عاملي المؤهلات والظروف، ويرى أنواع القيادة (مثالية تقليدية = السعودية، وبورقيبة، سياسة عسكرية = مصر وسوريا، عقائدية = جنبلاط، بكداش، سياسة فكرية = عفلق).

ولكنه يهمل هنا نماذج: الديني والقومي والثوري على أهميتها، ويهمل تحديد القائد بالمتنفذ في جماعة أو باعتباره القادر على استثمار طاقات الجماعة لتحقيق الأهداف وتكاملها.

نماذج الزعامات الحديثة :

حيث تظهر على النحو التالي:

١- النموذج الحزبي (الديمقراطي، الديمقراطي الاشتراكي..).

٢- النموذج العسكري.

٣- النموذج الديمقراطي الشعبي (غاندي، جنبلاط، عبد الناصر).

٤- النموذج الديني (البابوات، الآيات..).

٥– الزعيم والملك يختلفان بأن الملك وارث وموروث، أما الزعيم فقد لا يورث الزعامة لسواه (ديغول، عبد الناصر)، وقد تورث (سلالة غاندي . . .) .

وباعتبار العمل الحزبي عملاً حديثاً، يرى د. خليل أحمد خليل أن العمل الحزبي في جوهره وغايته عمل جماعي (عمل جماهيري)، والعمل السياسي، ولا سيما الحزبي، لا بد أن يقوم على القوة المعنوية للجماعة، وعلى القوة المعنوية للذات المنفعلة بالجماعة، والصمود الفكري والنفسي، ويرى أن على القائد التحلي بثقافة وقدرات هي :

١– القدرات الاستراتيجية

٢– التكتيكية

٣– التنظيمية

٤– الجماهيرية

٥– الفكرية العلمية

٦– المبادرة والاستمرار .

القيادة والسلطة

إن مفهوم القيادة مفهوم ارتبط بتكون المجتمع البشري، وتطور عبر العصور ليأخذ مفاهيم وتعريفات عدة، وليتطور النظر إلى القائد من النظرة الساحرة أو المفتونة إلى النظرة المرتبطة بالموقع أو المركز أو السلطة أو القوة التي يمتلكها القائد سواء تلك المستمدة من الأصل أو الموروث أو المكتسب، وفي المجتمع العربي الإسلامي كغيره من المجتمعات سارت القيادة، خاصة السياسية أو قيادة الدولة، في ركاب (الصراع) على شرعية القيادة خاصة السياسية بالطبع وأحقيتها، أهي

مستمدة من الله، أم من المركز والأصل والقبيلة، أم الكفاية، أم من إجماع الأمة أو العصبة أو الجماعة، واستخدمت مختلف الحجج والذرائع لتبرير شرعية قيادة الدولة التي كانت تنمو، وتنمو معها مفاهيم القيادة التي ارتبطت مع العصر الحديث بالدولة والحزب والجماهير والدولة صنو السلطة كما الحزب أو التنظيم، صنو الدعوة والعمل الجماعي والجماهير كمادة لتحقيق أهداف الحزب وامتلاك السلطة .

إذاً، فالعلاقة بين التنظيم والقائد والسلطة والجماهير – خاصة في العصر الحديث– هي علاقة تفاعل وتأثير وتأثر وإدراك للمستجدات، وتحقيق للغايات واغتنام للفرص في خضم الصراعات المتواصلة ضمن صيرورة التجديد والتغيير .

وفي ورقتنا هذه سنحاول إعطاء لمحة سريعة حول هذه المفاهيم التي يجب أن تعمق بالدرس والبحوث السياسية والاجتماعية المختلفة .

يلاحظ (ماكس فيبر) أن الصراع السياسي في المجتمع يدور حول امتلاك السلطة، وانتزاعها لا يكون إلا بطرد الآخرين من المنافسين أو المعارضين . ويضع (فيبر) ثلاثة نماذج كبرى لمصادر السلطة برأيه هي :

أولاً : نموذج سلطة السلف .

ثانياً : نموذج سلطة الزعيم (زعامة خارقة، تاريخية، . . . .)

١– النبي .

٢– القائد الحربي، المقاتل، الثائر .

٣– الزعيم المصطفى شعبياً .

٤– الدهماوي، الديماغوجي، المتملق (النموذج الغربي) .

٥– زعيم / رئيس الحزب السياسي .

٦– رئيس كتلة برلمانية / حزب برلماني .

ثالثاً: نموذج السلطة الشرعية (الشرع والتشريع مصدر السلطة...).

والصراع أو النزاع كما يقول المفكر (هوغ) يمثل تعارضاً مصلحياً "الأهداف والقيم" وسلوكاً ينتج في أوالية الإدراك والرؤية، وتختلف حدة الصراعات في التنظيمات وعند القادة، بحيث تمر بمراحل أربعة هي: المعارضة الكامنة، ثم الإدراك، ثم مرحلة السلوك، فانفجار النزاع، وربما على هذا النمط سارت معظم حركات المعارضة والفتنة والثورات... إلخ السرية أو العلنية منذ القدم وحتى الآن.

القيادة المهابة (الكاريزمية)

ويضرب لها العالم (روجيه كايوا) مثلاً بهتلر، ورغم هذا المثل فالقيادة السياسية الكاريزمية لا تعني أنها شر مستطير، بل قد يمثلها زعماء كبار أفاضل - على الأقل بنظر مريدهم- أمثال جمال عبد الناصر وغاندي ولينين وآية الله الخميني وغيرهم، ويبرز كايوا أبرز سماتها كالتالي:

١- السلطة وثيقة الارتباط بشخص الزعيم القائد؛ الرأس.

٢- سلطته صادرة عن التأييد الشعبي، وسحره الخاص على الجماهير.

٣- يتصرف الزعيم اعتباطياً، ويتصرف كأنه وحده القادر على تجسيد مصائر جماعته فيظهر بصورة القديس.

٤- قوة الزعيم غير خاضعة لأي ضابط أو رقيب.

٥- يرى فيه المجتمع المتحول والمتغير تجسيداً لعدة أدوار منها:

- الدور الرحماني، آية الرحمة أو سلطة الخلاص (آية الله، حجة الإسلام، الإمام الأعظم...)
- الدور المعنوي، آية النجاح أو كفالة النصر (الزعيم المظفر، الناصر).

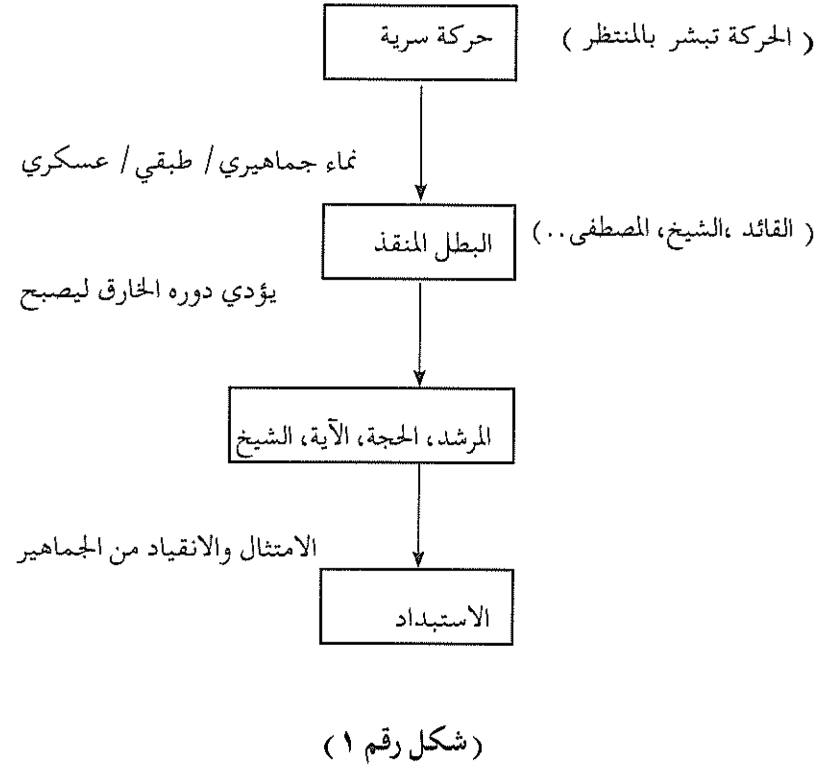
- الدور التغييري، قيادة الحرب (النبي الفاتح، القائد..)، وقيادة الرسالة أو (الثورة)... حيث يلعب دور المرشد والمستقطب.

وتتبدى وتظهر السمات الأسطورية للزعيم الملهم من خلال أمرين متلازمين هما:

١- طبيعة وصوله إلى السلطة عبر سحر الجماهير بشخصيته وأفكاره.

٢- التخييل الجماهيري الذي يضفي القداسة الأسطورية على الزعيم.

وهكذا لا يكون (القائد) أو الزعيم هنا بمثابة المنتخب هكذا وحسب، بل هو المنتظر والمختار الذي يظهر عبر حركة منتظمة سرية أو علنية، وتتنامى جماهيرياً أو طبقياً أو دينياً وعسكرياً ليصل قمة السلطة كبطل منقذ، وبتحول المنتظر إلى قائد مصطفى عليه تأدية دوره الخارق بنظر مريديه أي دور المرشد الملهم، القطب، الحجة، الآية، الإمام، المعلم، وتنسب له الخوارق فلا يبقى إلا الانقياد.



(شكل رقم ١)

الأدوار القيادية في المجتمع

. يزيد عدد تعريفات القيادة والزعامة على ٢٠٠ تعريف، وفي الإدارة والمنظمة للقيادة تعريفات عدة يمكن الرجوع لها في معظم الكتب[13]، ومنها أنها القدرة للشخص(القائد) على تحفيز المرؤوسين والتأثير فيهم وتشغيلهم بأقصى طاقتهم الانتاجية، أو أنها باختصار تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال عبر الآخرين، أو أنها امتلاك الرؤية والمستجد والقرار، كما يقول هاني الحسن، لكن القائد من زاوية علم الاجتماع وفي أحد التعريفات يعرف بأنه (الشخص النافذ في جماعته، المفروض

بحكم موقعه المتميز...)، وللقائد وظائف قيادية هي كالتالي (حسب لائحة كِرش و كروتشفيلد) :

١– المنفذ .

٢– المخطط .

٣– الضابط (المسؤول عن الانضباط) .

٤– الخبير .

٥– الوجيه (ممثل الجماعة في الخارج) .

٦– مراقب العلاقات الداخلية .

٧– مقرر المكافآت والعقوبات .

٨– الحكم .

٩– القدوة .

١٠–الأيدلوجي .

١١– رمز الجماعة .

١٢–بديل المسؤولية الفردية .

١٣–صورة الأب .

١٤– كبش المحرقة .

وللقائد في المجتمع الحديث أدوار متعلقة (بالمهمة والحياة الاجتماعية وشخصه) كالتالي :

١– الأدوار المتصلة بالمهمة حيث يتنوع القائد :

● مطلق الأفكار . –المنسق .

● المنتقد . –الإعلامي .

● المحقق . –الأمين (السكرتير) .

٢– الأدوار المتصلة بصون الحياة الاجتماعية :

● المحفز . –الوسيط . – الحامي .

٣– الأدوار المتصلة بشخصه (الفردية) :

– المهيمن . – التابع . – عاشق الشهرة . – مادح نفسه .

ويرى المفكر(مورنو) أن بنيان السلطة داخل الجماعة يتمثل بثلاثة نماذج هي :

● الزعيم الشعبي .

● الزعيم القوي .

● الزعيم المعزول .

مراحل تكون القيادة :

١– مرحلة التركيب الأولي : دخول الناس في الجماعة (التنظيم) .

٢– مرحلة تكوّن البنية : تمايز الجماعة، فظهور "المجموعة القيادية الفعالة " تلك الفعالة المتناسبة مع مقام القائد ودوره ومشروعه، وظهور " المجموعة السلبية " التي تنفذ دون مبادرة، و"المجموعة اللامبالية"، و"المجموعة الفوضوية " الصغيرة المعارضة للقائد ومجموعته الفعالة .

٣– مرحلة التركيب الحقيقي: تكامل الناس في الجماعة واندماجهم فيها .

٤– مرحلة الصرامة القصوى .

مراكز القيادة في المجتمع الحديث:

انتقلت مراكز القيادة في المجتمع الحديث من المؤسسات التقليدية (العائلة، القبيلة، الجامعة، الكنيسة . . .) إلى المؤسسات الجديدة وهي المنشأة = الاقتصاد، والدولة = السياسة والجيش = السلاح، ويرى (ميلز) أن بنية السلطة النخبوية من خلال تحليل المجتمع الأمريكي هي :

نخبة المنطقة .

نخبة العائلات المسيطرة .

نخبة المشاهير (الناجحين والمتفوقين . .) .

نخبة المال .

نخبة الرؤساء / المدراء العامين في المنشآت الكبرى .

نخبة أثرياء المنشآت .

نخبة أرباب الحروب .

ويرى (ميلز) أيضاً أن نخبة المجتمع الأمريكي عبارة عن :

"تعددية أو كثرة من الجماعات العليا في مجتمع جماهيري تسوده ميكافيلية في متناول الجميع، معناها الموت لكل اعتراض سياسي، وهذه الميكافيلية لا تشعر بالحاجة إلى أيديولوجيا أو أفكار ومبررات في ظل اللامسؤولية المنظمة التي تعتبر السمة الرئيسية للمنظومة الأمريكية ذات السلطة المغفلة" (رايت ميلز، عن النخبة، ماسبيرو، باريس، ١٩٦٩) .

من الممكن أن نصنف قيادة الجماهير في العصر الحديث إلى صنفين رئيسيين: الأول هو قيادة الإخضاع والأتباع، والثاني هو قيادة الدعوة والإقناع، ففي النوع الأول يكون هدف القائد هو تحقيق خضوع وطاعة الأتباع لأهدافه ومبادئه أو رغباته وسلطانه، وغالباً ما يلجأ في ذلك إلى القوة سواء كانت هذه القوة قوة عسكرية أو استخبارية أو اقتصادية أو إعلامية، حيث يتصور القائد نفسه في هذه الحالة أنه على صواب أو هو والقليل من العصبة حوله الذين يزينون الرأي والرغبات والحاجات، وقد يكون القائد هنا قد اعتز بالسلطان والسطوة، أو وصل لدى شعبه لسبب تاريخ طويل إلى مستوى من (القدسية) أو (الكريزما) يهيئ له - أو هو كذلك حقا - إن الحق في ركابه وما على الآخرين سوى الطاعة.

أما في الصنف الثاني، وهو قيادة الدعوة والإقناع، فإنه يعتمد على الحوار والرأي أو الشورى والديمقراطية ويهدف لجذب دعاة رئيسيين عبر الإقناع والحجة ليقوموا بشد أزر القائد وحمل أهدافه وغاياته التي قد تكون غايات سماوية أو غايات وطنية أو أهدافاً جماهيرية، والدعاة قد يمثلون مع القائد الأمة، وقد ينتظمون في أطر، أي في تنظيم يقوم بكسب الجماهير لخطة العمل وسياسة وأهداف التنظيم أو القائد. (انظر جدول رقم ١):

	قيادة الإخضاع والأتباع	قيادة الدعوة والإقناع
تحقيق الأهداف	عبر الخضوع لأهداف القائد أو عصبته	تحقيق الأهداف عبر الإقناع وكسب الدعاة والاستقطاب.
المشاركة	يرى بنفسه الحق المطلق، لا يقبل النقاش.	يعتمد على الكلمة والحوار والمشاركة.
التنظيم	التنظيم وسيلة للسلطة والإخضاع أوالقهر.	التنظيم مجال للتربية والمشاركة وفرز القيادات.
الكريزما	تستغل لمزيد من الإخضاع (إن وجدت).	تستغل للتوثب ودفع الشعب للعطاء والبناء.
المركزية	تنظيم أو جماعات وأفراد متمحورة حياتها حول القائد وعصمته أو تنزيهه ورغباته.	القائد جزء من الناس، والتنظيم مدخله للتعلم والتعليم والثقة بالجماهير.
الثقة	لا يثق بأحد إلا قليلاً، والولاء المطلق هو الأصل.	الثقة نابعة من الإيمان بالأهداف وتأتي عبر التنظيم، والعمل.

جدول رقم (١)

وقد نضع في الصنف الأول من القادة السياسيين قيادة هتلر وجنكيز خان وستالين...الخ، وفي جزء كبير منها تظهر دول أو قيادات السطوة في الدول الشيوعية سابقاً وحالياً في عديد من دكتاتوريات العالم الثالث، وأسلوب القيادة

المتجبرة الطاغوتية للولايات المتحدة الأمريكية للعالم في ظل القطب الواحد . أما في الصنف الثاني فتدخل القيادات ذات الرسالة، وقيادات التنظيم الديمقراطي .

ولكن في حالة استطعنا تقسيم القيادة للجماهير إلى فئات أوسع فمن الممكن تصنيفها على النحو التالي :

١– القيادة بالإخضاع (عبر السطوة أو العسكر أو الأمن أو الإعلام)

٢– القيادة بالتنظيم (حيث يكون التنظيم واسطة الفكر والأهداف)

٣– القيادة بالتشارك (عبر الشورى و الديموقراطية لمجموع الأمة)

٤– قيادة الريح (حيث تحرك القائد أهداف ورغبات الناس دون تدخل في التوجيه وهي بذلك قيادة مرنة، متسيبة، متساهلة)

٥– قيادة الكاريزما (حيث لا واسطة مع الجماهير من تنظيم أو دعاة وإنما (شخصية القائد , وعصمته أو عظمته وإلهامه) .

القيادة النقابية:

إن القيادة النقابية قيادة تنظيمية، جماهيرية، ولكن يميزها العمل ضمن الجماهير بشكل يومي ومباشر وبما يتعلق باحتياجاتهم ومطالبهم المباشرة، لذا من الممكن أن نمثل الشخصية النقابية بالمربع التالي :

متزنة (روح / جسد / نفس / عقل)	جماهيرية
قيادية	ديمقراطية

القيادة والحزب ورأي الجماهير

إن الرأي العام للجماهير يمثل سلوكاً اجتماعياً واستجابة مهمة لمثيرات اجتماعية في مجال سلوك الجماعة أو الجماهير يمر بمراحل تتعامل مع :

– أن القضية مهمة أو أساسية .

– وأن الجماعة تتفاعل مع القضية عبر روح المناقشة بالاختلاف والاقتراب بشكل ديموقراطي .

– تشكيل وجهة نظر الأكثرية العامة من الشعب أو الأقلية الواعية

ويتأثر الرأي العام بكل ما يحيط به من مؤثرات ويؤثر فيها، ويأخذ هذا السلوك التفاعلي أنماطاً عدة منها : التعاون أو التنافس أو الصراع، ومنها السيطرة أو السلطة أو الخوف . .الخ .

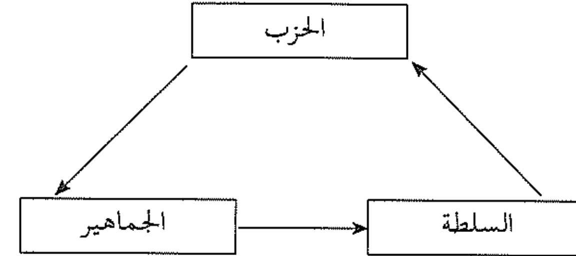
– ويقوم الزعيم أو القائد بدور مهم في حياة الناس وآرائهم، ورغم تلاشيه في الدول المتقدمة لوجود الأحزاب والمؤسسات فإنه يزداد أهمية في الدول النامية . كما يقوم النظام السياسي ووسائل الإعلام والأسرة والدين والانتماءات المختلفة بدور في بلورة الرأي العام وتحريك الجماهير .

الأحزاب والجماهير

تعد الأحزاب السياسية ظاهرة اجتماعية وتنظيماً سياسياً؛ ظاهرة اجتماعية لأنها تعبر عن تباين وجهات النظر المختلفة لدى أفراد المجتمع حول القضايا التي تطرحها الحياة المشتركة للجماعة، وتنظيماً سياسياً لأنها نشأت بصورة عامة بنشوء الديمقراطية السياسية وتطورها في أوروبا الغربية والولايات المتحدة لسبب انقسام المجتمع إلى قوى مختلفة ومتعارضة المصالح .

تأثير الحزب في الجماهير

● ولأن الحزب (أو التنظيم) يبغي عليه التأثير في الجماهير، وبغرض الوصول للسلطة أو المشاركة في ممارستها فإن الأحزاب تستعمل الإقناع ووسائط الإعلام للوصول للجماهير والتأثير في الرأي العام وكسبه وبالتالي الضغط على الحكومة أو الوصول للسلطة.



(شكل رقم ٢)

● ويقوم التنظيم أو الحزب بعمليات التوعية والتوجيه والتثقيف السياسي للجماهير مؤثراً بذلك في الأفكار والنشاطات والرأي العام، ومن أهم وسائله الدعاية السياسية التي تؤثر (أو تتلاعب) في النفس البشرية بحيث تؤدي للتوتر الفكري والشحن العاطفي أي التأثير في العقولٓ والعواطف لغرض عام :

● وعليه فللدعاية خصائص خمس هي :

١- وجهة نظر أو فكرة.

٢- حجة تؤيد وجهة النظر.

٣- لغة تستخدم لعرض وجهة النظر.

٤- جماعة تتجه لهم بالخطاب لعرض وجهة النظر.

٥- أداة صالحة لنقل الفكرة تتصف بالفاعلية.

وتستطيع في النهاية تغيير المواقف وآراء المستهدفين بالدعاية عبر مراحل الإثارة للمشكلة والإعداد للهجوم، ثم الهجوم، فإضعاف الخصم، ثم تضخيم النتائج فالاستفادة وتوظيف النتائج الإيجابية لكسب الجماهير. ولأن هدف الحزب أو القائد أو التنظيم هو تحقيق غاياته عبر الجماهير، ولا يتأتى ذلك إلا بإحداث التغيير بمختلف درجاته لدى الطرف المقصود، فإن قواعد التأثير الجماهيري تظهر عبر التالي :

١- البساطة : بأن تكون الدعاية والتأثير في الجماهير ينطلقان في نقاط مرحلية ومحددة وواضحة وسهلة ترتكز على مواضيع بسيطة.

٢- التناسق : عدم التعارض في مضمون الفكرة المقدمة للجماهير، وأن تكون متلائمة مع واقع الطرف الموجهة إليه.

٣- التخصص : لكل رسالة أو فكرة وسيلة أو أداة إعلامية.

٤- تعدد أدوات الاتصال : واستثمارها جميعا (من مرئي ومسموع ومقروء.. إلخ).

٥- الاكتساب : بالانطلاق من ساحة موجودة سواء أكانت مجرد أفكار مسبقة تقليدية أم أسطورية قومية.

التعامل مع الجماهير:

وللتعامل مع الجماهير باعتبارهم بالنسبة للتنظيمات والأحزاب عامة يمثلون مادة الفعل والعمل والقوة الحقيقية للتنظيم والمطلوب منها حمل الأفكار ونشرها، والقضاء على الواقع الفاسد، والوصول للسلطة، فلقد ركز القادة، خاصة الثوريين

أمثال ماوتسي تونغ وهوشي منه ولينين وميشيل عفلق وجمال عبد الناصر وخالد الحسن... وغيرهم، على العديد من مفاهيم حسن التعامل مع الجماهير مما زخرت به حضارتنا العربية والإسلامية، خاصة ما نقرأه في ثنايا النصائح والتوجيهات التي عبر عنها النبي المصطفى محمد عليه الصلاة والسلام، وصحابته الكرام، وما ورد على لسان السيد المسيح عليه السلام، ومما ورد في أدبيات التنظيمات الفلسطينية الحديثة ومنها حركة (فتح) والتي في قواعد المسلكية الثورية في المجال الجماهيري تؤكد على عدة قواعد هي كالتالي :

قواعد المسلكية في المجال الجماهيري

١. احترام الجماهير : باحترام عاداتها وتقاليدها والاقتراب منها والاستماع لآرائها والأخذ بها، بعيداً عن الانعزال والفوقية.

٢. الاعتماد على الجماهير : لأن منها تنطلق مجموعات الإعلام والتوجيه وكوادر التثقيف والتوعية، خاصة أن التنظيم الجماهيري يعتمد على القاعدة الجماهيرية.

٣. تعبئة الجماهير : بالعمل في صفوف الجماهير ورفع قدراتها وكفاءاتها السياسية والفكرية والاجتماعية ومن خلال المنظمات الشعبية والنقابية.

٤. الثقة بالجماهير : حيث إن تضحية الكوادر وإيمانهم بالنصر هما مدخل حصول الثقة من الجماهير، والثقة المتبادلة بين الجماهير والطلائع هي ضمانة التحام الصفوف واستمرار التنظيم والفكرة.

٥. حب الجماهير : ولا يتأتى ذلك إلا حين يضع ابن التنظيم راحته جانباً لصالح راحة الجماهير، وعندما يظهر التعامل الأبوي والأخوي بين الطلائع والجماهير.

٦. التعلم من الجماهير وتعليمها : لأن لدى الجماهير خبرات كثيرة وتجارب يجب

التعلم منها من خلال أن يقوم الكادر التنظيمي بإعادة ترتيبها وصياغتها لتصبح أكثر تماسكاً ووضوحاً معيداً تعليمها للناس.

٧. الالتحام بالجماهير : وهذا يتم بارتباط مصير القيادة والكوادر بمصير الجماهير لا بالانفصال عنها، ويحدث ذلك مع تطابق الطموح الحركي التنظيمي والجماهيري بحيث تتوحد النظرة.

٨. وحدة الجماهير : حتى يستطيع الشعب كله أن يقف موحداً ضد الأعداء، ويظهر ذلك بالسلوك الوحدوي للحركة أو التنظيم الحقيقي الأكثر ارتباطاً بالجماهير.

نقاط الاهتمام الثماني لماوتسي تونغ :

١- تحدث بأدب.

٢-ادفع ثمنا لما تشتريه.

٣- أعد كل ما تستعيره.

٤-ادفع تعويضاً عما تتلفه.

٥-لا تضرب الناس وتشتمهم.

٦- لا تتلف المحاصيل.

٧-لا ترفع الكلفة بلا مبرر مع النساء.

٨- لا تسيء معاملة الأسرى.

استراتيجيات التعامل مع الجمهور :

● الاستمالة والإقناع : وتحاول هذه الاستراتيجية الدوران حول الحواجز النفسية

بتقديم رسالة قادرة على تطويع إدراكات الشخص المتبني لكمية المخاطرة التي يتضمنها سلوك معين.

- إعادة التعلم : تحاول هذه الاستراتيجية إدخال تغييرات من السلوك عن طريق خلق الدافع الضروري أولاً للتغيير.

- استراتيجية القوة : التي تركز على الأشكال المحددة للعقوبة والجزاء وقد تشتمل الاستراتيجيات المتبعة على خليط من الثلاث . ولغرض جعل الجمهور يتبنى الأفكار، وبالتالي إحداث التغيير، فإن من صفات الأفكار المطروحة أن تكون :

١) تحمل ميزة نسبية.

٢) الملاءمة والانسجام.

٣) البعد عن التعقيد.

٤) إمكانية التجريب والمحاولة.

٥)إمكانية ملاحظتها.

ولغرض التأثير في الجماهير وإحداث التغيير فإنه مطلوب من الدعاة أو القادة أو الكوادر أن يمروا بأدوار سبعة هي :

١– تنمية الحاجة إلى التغيير، بوضع البدائل والإقناع بها.

٢– تأسيس علاقات مع الجمهور ذات طابع شخصي وعبر التنظيم، لأن تقبل ذلك مدخل لتقبل الأفكار.

٣– تحليل مشكلات الجماهير والنظر لها من زاويتهم، وتبيان أن البدائل الموجودة لا تقابل متطلباتهم.

٤– أن يحفز الجماهير ويشجعهم لتبني الفكرة الجديدة.

٥– ترجمة القصد إلى فعل بالتأثير على سلوك الجماهير بالقدوة والقيم وسد الاحتياجات.

٦– ترسيخ التغيير ومنع التوقف، بتأييد الذين تبنوا الأفكار وتثبيت السلوك الجديد.

٧– الوصول للعلاقة النهائية، أي التغيير الذاتي.

وفي جميع الأدوار، فإن لقنوات الاتصال الجماهيري دوراً مهماً في تحقيق التأثير والتغيير في الجماهير سواء منها الشخصية أو الجماهيرية أو الإعلامية.

وخير ما نختم به موضوع التعامل مع الجماهير هو صفة الخلق العظيم للقائد النبي محمد عليه أفضل الصلاة والسلام حيث تقول فيه السيدة عائشة رضي الله عنها، والحسين بن علي رضي الله عنهما محدثين عن خلق الرسول وفيه من آداب التعامل مع الجمهور كالتالي: تقول عائشة : "كان خلقه القرآن، ولقد كانت شمائله الكريمة الأسوة الحسنة التي يتأسى بها صحابته، يتنسمون فيها عبير الفضيلة، في كل شأن من شؤون حياته معهم" وعن الحسين بن علي قال : "سألت أبي عن سيرة النبي صلى الله عليه وسلم في جلساته فقال كان رسول الله صلى الله عليه وسلم :

١ . دائم البشر،

٢ . سهل الخلق ،

٣ . لين الجانب، ليس بفظ ولا غليظ ولا صخاب(١) ولا فحاش ولا عياب ولا مُشاح (٢) ،

٤ . يتغافل عما لا يشتهي (٣) ،

٥ . ولا يُؤيس من راجيه (٤) ولا يخيب فيه ،

٦ . قد ترك نفسه من ثلاث : المِراء والإكثار وما لا يعنيه (٥) ،

٧. وترك الناس من ثلاث : كان لا يذم أحداً ولا يعيبه ولا يطلب عورته، ولا يتكلم إلا فيما رجا ثوابه،

٨. إذا تكلم اطرق جلساؤه كأنما على رؤوسهم الطير، فإذا سكت تكلموا، لا يتنازعون عنده الحديث، ومن يتكلم عنده أنصتوا له حتى يفرغ ،

٩. حديثهم عنده حديث أولهم (٦)،

١٠. يضحك مما يضحكون ويتعجب مما يتعجبون منه، ويصبر للغريب على الجفوة في منطقه ومسألته حتى إن كان أصحابه يستجلبونهم ،

١١. ويقول إذا رأيتم طالب حاجة يطلبها فارفدوه (٧)،

١٢. ولا يقبل الثناء إلا من مكافئ (٨)،

١٣. ولا يقطع على أحد حديثه حتى يجوز فيقطعه بنهي أو قيام (٩)" .

و معاني عدد من مفردات الحديث الشريف كما يلي :

(١) ليس كثير الصخب أي الصياح.

(٢) اسم فاعل من المشاحة وهي عدم المساهلة مع التعقيد .

(٣) أي يظهر الغفلة والإعراض عن الشيء الذي لا يستحسنه.

(٤) أي لا يقطع رجاءه.

(٥). ترك ثلاث خصال مذمومة : هي الجدال والإكثار من الكلام أو المال والتدخل فيما لا يعنيه.

(٦) أي : يتحدث عنده من جاء أولاً ثم من بعده على الترتيب.

(٧) أي : أعينوه على طلب الحاجة حتى يصل إليها.

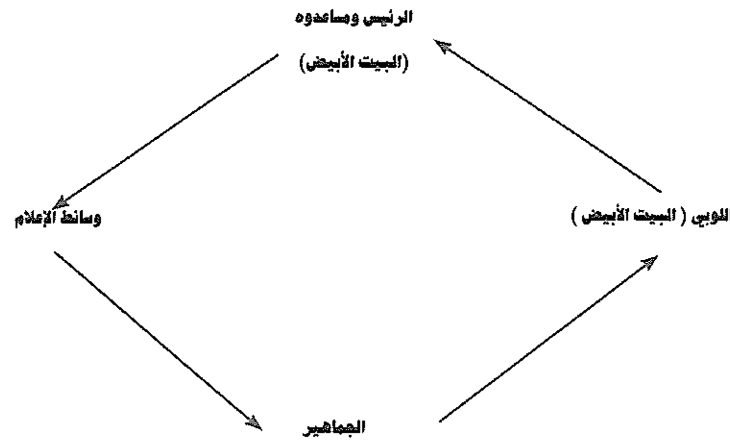
(٨) أي : لا يقبل مديحاً إلا من إنسان أحسن إليه وما سوى ذلك أعرض عنه.

(٩) أي : لا يقاطعه في كلامه حتى يتجاوز الحد فيقطعه بنهي أو قيام.

• والحديث رواه الترمذي في الشمائل.

القيادة الأمريكية وقيادة العالم الثالث

واستناداً للكاتب (جانيس تيري) فهي تمر بدورة يمكن رسمها كالتالي :



شكل رقم (٣)

يتحكم في السياسة الأمريكية عدد من المؤسسات التي لها السبق في رسم الأهداف الداخلية والخارجية، وهي كما يوضح المصدر :

١–الرئيس

٢–الكونغرس

٣–مجلس الأمن القومي

٤– وزارة الدفاع

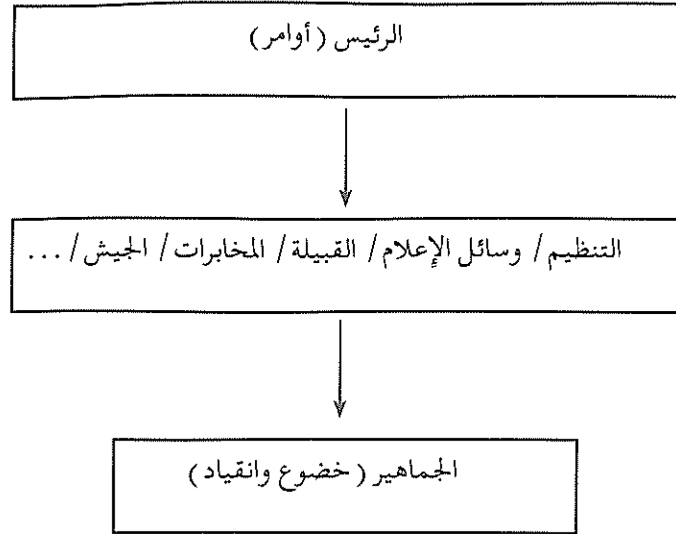
٥–وزارة الخارجية

٦– المخابرات المركزية

وهذه المؤسسات تتعامل في طريق صياغة الأهداف بآلية طويلة تبدأ من الإشارة وتسليط الضوء على ما هو مرغوب أو محبذ أو مرفوض بحيث تلتقطه وسائل الإعلام من البيت الأبيض لتصنع منه عبر الأساطير والتضخيم حدثاً مركزياً يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الجماهير التي تصبح هذه (الإشارات) (الإعلامية) المكررة المركزة، تصبح موقفاً أو اتجاهاً بالنسبة له، خاصة وهي تتساوق مع حاجاته (الاجتماعية، الاقتصادية . .) فيتلقفها أصحاب اللوبيات وهم مئات ذوو إثنيات مختلفة ودعوات متعددة ليصيغوها كأهداف لهم يؤثرون بها على اتخاذ القرار في البيت الأبيض.

وتستخدم اللوبيات (ومن أقواها اللوبي الصهيوني) تقنيات عدة من مثل: حملات الرسائل والهواتف والفاكسات الموجهة للبيت الأبيض، والاتصالات الشخصية المباشرة مع الرئيس وكبار المسؤولين ومع أعضاء الكونغرس، والضغط عبر المنظمات الوطنية أو الحملات الشعبية لكسب الدعم الجماهيري والضغط لإقرار تشريع أو منعه، وذلك في سياق النظام العام.

قيادة العالم الثالث :



(شكل رقم ٤)

وهذا النوع من القيادة مستمد من عصور خلت كان فيها الخضوع للسلطان هدفاً مركزياً سواء في آسيا أو أفريقيا، أو أوروبا عصور الإقطاع، أو أوربا الحروب بين الممالك والإمارات حتى الحرب العالمية (الأوربية)، أو عبر كثير من الدول التي أنشئت في متن حضارتنا العربية الإسلامية، لا سيما أن سلطة الإقطاع في أوروبا كانت ثيوقراطية عبر التمسح بالكنيسة وبركاتها، وثيوقراطية في المحيط العربي خاصة في الدولة العباسية التي رأت سلطانها مستمداً من الله، وكذلك الأمر مع الإمبراطورية اليابانية والصينية والمصرية على سبيل المثال التي كان فيها السلطان يمثل الإله مباشرة.

إذاً فالسطوة والإخضاع ربما مستمدان من تراث خَرِبٍ ضائع ومستقر عبر ثقافة دينية قومية، وعبر تعليم وبيئة غير ديمقراطية دكتاتورية

الفصل الثاني :

في نقد الأساليب والمواقف القيادية

القيادة سلوك واعتراف

كنت أتحدث مع أحد الإخوان الكرام عن نظريات القيادة المتعددة ومدى انطباقها على الحالة الفلسطينية، فذكرت له ما يقال عن القائد الديمقراطي، والقائد الفردي(أو المستبد أو الديكتاتور)، وعن النوع الثالث وهو القائد المتسيب أو الليبرالي. فأجابني بسرعة: كلهم فردي ولا أزيد، ولكنهم يتمايزون بشكل الفردية تلك، فمنهم ذاك المتفرد المتسلط الذي لا يقبل نقاشاً للقرار لا في مرحلة صدوره أو قبلها أو بعدها، ومنهم من يعطي هامشاً محدوداً ثم يفعل ما يريد، ومنهم من يتلاعب بالكوادر ويوهمهم أنهم في صلب الحدث واتخاذ القرار، ومنهم من ينتزع الموافقة في صيغة تبدو ديمقراطية لا تعترف بالقرار إلا متى ما توافق مع رغباته، ومنهم من يدعي الديمقراطية ويعقد المجالس والاجتماعات (القيادية) ثم يلتقط عبرها ما يشاء من مشاريع قرارات ليصدرها بعلم الكوادر أو الإطار أو دون علمهما. وأضاف صديقي المتمكن -لافض فوه- أن منهم من يستبطن القرار ثم يحشد لتأييده بأسلوب الدحرجة أو كرة الثلج، وعندما يضمنه قد يتخذه أو يدخره لمرحلة يحتاجه بها لاحقاً. وقد عجبت لتحليل صديقي هذا من رواد الحركة الوطنية منذ الكرامة مروراً بالمراحل المختلفة حتى تونس حينها.

وتحادثنا عن مساحة الرأي أو التشاور التي يعطيها -ومنهم من يقول يمنحها- (القائد) (للأتباع) أو(المريدين) أو الأنصار، وهي كلها مسميات لا تتناسب -برأيي- مع مفهوم المشاركة الثورية في القرار والفعل ضمن الأصول والتراتب والمرجعيات بالطبع، لأن القائد، خاصة الثوري أو الوطني أو السياسي والمجتمعي، لا يمنح الآخرين وإنما يلتقط منهم الرأي ويتفاعل مع معطيات الآخرين ويجعل من فكرهم هم خبزه اليومي ومدار تفكره وخلفيات اتخاذه للقرار ضمن الأطر السياسية أو الاجتماعية. كما أنه في الأطر الوطنية والثورية لا يوجد أتباع رغم أن كثيراً من الناس يدينون بالولاء لأمثالهم مما نهى الله عنه حين جعل الحاكمية لله وحده فساوى بين البشر وجعل لكل منهم قدرة وعقلاً وإمكانية تمكنه من أن يمتلك رأياً، ومن

أن يتمسك به أو يتخلى عنه إذا اقتنع أو وفقاً للآليات الديمقراطية، ومن أن يجهر برأيه بالقول نعم أم لا فلا عبودية ولا تبعية ولا استسلام إلا لله. وبذا يصبح كل ما يصدر عن بني البشر قابلاً للمراجعة والمساءلة والرفض أو القبول مما هو مرتبط بالقوانين والنظم، باللوائح وأسس اتخاذ القرار تلك التي قد يتفق عليها الكوادر، خاصة ضمن المنظمة السياسية أو تكون متضمنة في الأنظمة.

إذا كنتم ثلاثة فأمِّروا عليكم واحداً، وهذا هو المدخل السليم للمفهوم القيادي، فالقيادة تحتاج إلى انتخاب أو اختيار للقائد، كما تحتاج قبل ذلك إلى جماعة يتم التفاعل بينها، وتركت الحضارة العربية الإسلامية أسس الاختيار أو الانتخاب لقدرة الناس على تحديد أين تكمن مصلحتهم. فهل ضمن مصلحتهم تسييد ذوي العلم أم ذوي النهي أم ذوي الفكر أم ذوي القدرات التنفيذية أم أؤلئك المبدعين ام الخبراء في الشأن العشائري...وهكذا. مما تختلف فيه أشكال القيادة وفقا للجماعات ووفقا للمجتمعات كلاً حسب رؤيته وكلاً حسب مصالحه واحتياجاته –تلك المتغيرة عبر الزمن وحوادثه– ما يستدعي عملية الحراك القاعدي والقيادي، حيث لا قيادة منزهة ولا قيادة غير خاضعة للنظام. ولا قيادة دائمة.

إن القائد ليس موقعاً ولا مكانة وإلا لأصبح أي مدير أو شيخ عشيرة أو حراث قائداً، لأن القيادة قدرة–ضمن قدرات أخرى مهمة، وقد تكون في مرحلة أو موقف أهم– يحس بها الآخرون وتتملكهم، يراها الآخرون ويعترفون بها، يدركها الكوادر ويجلونها. وبذا تكون القيادة الحكيمة قيادة بلا استبداد، وقيادة بقدرات منظورة لا قدرات قدسية أو لاهوتية أو خفية لصاحب العصمة والقداسة أو خفيف الظل أو القائد الأكرم و(الشعبطاز) الأشرم مالك الدنيا والدين وحامي الأمة والعتبة ومقام الحسين.

إن القيادة قدرات متأصلة على الحث والتحريض والتحفيز للعمل والأداء، قدرة على استثمار قدرات الآخرين وإخراج أفضل ما عندهم منهم بإرادتهم

وعزيمتهم، ليس بفضل الموقع أو الوظيفة أو السلطة الممنوحة (للمدير–القائد) أو الصلاحيات، وإنما بالأسر والاعتراف، أسر القلوب والعقول والاعتراف بالمقابل من (المريدين–تجاوزا هنا) بذلك.

قال صاحبي إن التعريف المرتبط بثلاثة دون ما تلاه من تفسيرات يجعل من كافة الأمناء العامين وأعضاء اللجنة المركزية لحركة (فتح) والمجلس الثوري ومن سار على دربهم أو اقتدى بهم، يجعلهم قادة أفذاذاً وفعالين لأن حدود سيطرة وسلطة عدد منهم لا تتعدى ثلاثة أشياء فقد تكون هو والسيارة وباب المكتب وهذه ثلاثة. وقد تكون هو وزوجته والحارس والسيارة. وقد تكون هو واثنين من المرافقين وحارساً رابضاً كالهزبر على بابه العامر.

وبما إن اللجنة المركزية لحركة فتح كانت محور الحديث الدائر مع صاحبي في تونس منذ مدة طويلة ربما، وكانت أنماط (أساليب) القيادة مما تم التطرق إليه، ما حفزني للبحث في الموضوع وساعدني في ذلك عدد من الإخوة الكوادر الذين قضوا أعمارهم في كنف ممن أصبح يطلق عليهم (القيادة التاريخية) لنجد في لمحة سريعة أن منهم العظام حقاً، ومنهم من يتحلون بصفات قد لا تمت بصلة ليتخذ أي منهم موقعاً متقدماً، ولا أقصد هنا اللجنة المركزية وإنما عدداً من قيادات الصفوف الأولى حتى الثالثة في كافة المنظمات والمؤسسات، وخاصة السياسية، منها–أي هذه الصفات–، وللأسف التالي:

● لا يجتمع على شخصهم إلا البعيد دون القريب لأنه لا يعرفهم ويواليهم انطلاقاً من الانتماء للتنظيم، ومن يواليهم ترتبط مصالحه بهم من الراتب إلى المهمة إلى بنزين السيارة إلى حقائب الأطفال المدرسية.

● يتعاملون مع التنظيم=المنظمة أو الجهاز كإقطاعية أو مزرعة خاصة أو عزبة سواء في التصرف بالأموال أو اللوازم أو حتى الناس(جماعتي، زلمي، رجالي، عندي...)

● يؤمنون بالوحدانية فلا يشركون معهم في القرار أحداً، وإن أشركوه فلغاية في نفس يعقوب، ولمرة واحدة، أو لثقة لديهم مسبقة بتوافق الرأي مع ما يضمرون من قرار.

● يحفزون ويحثون ويدفعون، والأخيرة هي منطلق الحث والتحفيز، أي الدفع والمقصود الدفع المالي! فأقرباؤهم وحراسهم وخدمهم ومرافقوهم فقدط هم المحفزون دون الآخرين. وإن حصل فضمن قاعدة الانخراط الكلي لهؤلاء في زمرة (آل البيت) حيث يساقون إلى النار زمراً.

● إن ما يقومون به هو القاعدة، بل والقاعدة الفضلى، وما سواها استثناء مرفوض و (خرلمبو).

● إنهم يطلبون (أو يأمرون) من الآخرين ولا يعتقدون أنهم بالمقابل ملزمون أمام الآخرين حتى من (أتباعهم) بشيء مما يعدون به، فلا يبنون الثقة ولا يرغبون، بل يفقدونها ويبنون في المقابل التخاذل والابتعاد ويراكمون الكراهية والتباغض كما يراكمون أسس التحالفات والأحقاد.

● يتعاملون مع الشخصيات المختلفة ومع الكوادر كأنفار وأعداد وليس كأفكار وكفاءات وقيادات مطمئنين لطبيعة النظام واستقرار اللاديمقراطية في الأطر تلك المستمدة من ماضٍ تليد مكذوب أو سري أو عائلي، ما يبقي المتعفن ويتجاوز الطيب.

كنت متشككا في رأي صاحبي واستخلاصات عدد من الكوادر ممن عاصروا (الرواد) حتى تجولت في أصقاع العالم ورأيت في الأطر القيادية في الأقاليم والساحات ما أطلق صاحبي والآخرون وصفه على قيادة عليا، حيث رأيت في الأواسط من القيادات النماذج والصفات نفسها.

إن القيادة ليست مركزاً أو موقعاً أو وظيفة، وليست بدلة وربطة عنق، أو صوت

عال أو لساناً زلقاً أو شتاماً، وليست صورة تلفزية ووجهاً متجهماً أو ضحوكاً وليست حرفاً يسبق الاسم أو رتبة. وإنما مجموعة من الأفكار والسلوكيات والتصرفات تلك التي تسم هذا بالشفافية وذاك بالمرونة، هذا بالصدق وذاك بسعة الصدر، هذا بالفكر وذاك بالتعقل، هذا بالرحمة وذاك بالعدل، هذا بالكرم وذاك بالاحترام لرأيه وللرأي الآخر، هذا بالرضا والمشاركة وذاك بنظافة اليد واللسان والفرج، أو بعضها أو كلها من السمات المرتبطة مع العلم والعدل والقدرة والحكمة والسلامة النفسية والعصبية.

وهي أيضاً اعتراف وإقرار يناله القائد من الكوادر طوعا، ويتحقق عبر اللسان والإيماءة، وعبر اقتران الأداء بالشعور بمناخ من الراحة وإمكانية العطاء المتواصل.

القيادة إيمان وتجدد

ذهبنا وكنا مجموعة من الشباب الطلاب قبل ما يقارب ثمانية عشر عاماً لزيارة الأخ المفكر والمجدد والقائد (القائد حقاً) خالد الحسن، وكانت الحماسة والاندفاع من سماتنا وهما من سمات الشباب عامة ومن سمات أؤلئك الذين يفكرون بروح الشباب ممن رأيناهم كذلك وهم في مرحلة الكهولة من حيث السن. جلسنا في الصالون وبعد السلام قمنا بحملة نقد شديدة ضد الإعلام الحركي (إعلام حركة فتح الذي كان الأخ خالد الحسن قد تسلمه لفترة ولكنه للأسف لم يكمل به) الذي رأينا أنه مقصر أو غير موجود، ولا يصل أبناء الحركة الضائعين بين سيل التصريحات المتناقضة من مسؤولين (قادة) في فتح. والآن وبعد هذه السنوات أستذكر أن نقدنا كان شديداً، إلا أن الانفتاح ورحابة الصدر اللذين يتمتع بهما أبوالسعيد رحمه الله كانا مذهلين جعلاه ينصت (والإنصات الجيد من سمات القادة) إلى أن انتهينا من كلامنا ولم يبق لدينا ما نقول.

لم يصرخ ولم يرفض ولم يقاطع ولم ينكمش ولم يتخذ موقفاً معادياً ولم يدافع، وإنما تعامل معنا بأسلوب المعلم والحكيم، فألقى الكرة في ملعبنا، وقال قبل

كل شيء أسألكم سؤالا واحدا وأريد أن تجيبوني عنه، قلنا: تفضل. قال: ما هو الإعلام؟ ولأننا لم نتوقع ولم نكن مستعدين وفينا رهبة التناظر مع الأخ خالد الحسن صمتنا وطال الصمت، فالتقط أبو السعيد حبل الحديث وبدأ يشرح ويعرف ويضع الخطوط، ويبرز الأهداف، ويتحدث عن الخطة، ويعدد أنواع الإعلام ما لم نكن في اطلاع عليه، وما يجعل من أسئلتنا تختلف وتصاغ بمنطق أو أسلوب آخر لو امتلكنا ثقافة وعلماً مسبقين.

لقد كان خالد الحسن مؤمناً إيماناً عميقاً بالفكرة والمبادئ، بالقضية والحق والعدالة، وكان مؤمناً بالشباب ودورهم فعمل في هذا اللقاء—ولاحقا في لقاءات عدة وندوات— معنا أو مع غيرنا عمل على نقل فكره وثقافته وتجاربه إلى الجيل الجديد بمحبة ورحابة صدر دون أنوية (أنوية هنا أي إظهار الأنا في كلامه بتعداد منجزاته ومآثره الشخصية). وفي عمق حديثه وحرصه على توصيل الفكرة والمعلومة ظهر منه إيمان لا يتزعزع وثقة عالية بضرورة التواصل والاستمرار والنصر.

إن القيادة قدرة على اكتساب القلوب وجذب العقول ونقصد القيادة التي لها قضية، القيادة السياسية، القيادة المجتمعية، خاصة وهنا نقول أن نماذج أو أساليب القيادة قد تتعدد أو تختلف بحسب (الموقف) أو بحسب (التفاعل مع الموقف)، ما يطلق عليه النظرية الموقفية التفاعلية والتي دعمها د. أحمد صقر عاشور كثيراً وأسهب في التعامل معها ورصدها، ما يمكن فيه أن يكون القائد لموقف أو فترة أو حدث ثم يتصرف في غير ذلك دون أن يتخذ أو يمارس دور القائد بالضرورة.

إن عشرات النظريات التي حاولت فهم معنى وحقيقة وأساليب القيادة تعاملت مع نظرية الرجل العظيم (القائد العظيم، القائد الفذ، القائد الملهم، القائد الجهبذ...) التي لم تعد تلقى حظاً وقبولاً من علماء التنظيم والنفس والإدارة حالياً، رغم أن القائد الذي يلهم ويجذب ويسحر بشكل فائق للعادة أصبح يصنف في خانة الزعيم وليس القائد فقط. وهؤلاء قلة ويظهرون في فترات

وحوادث وظروف محيطة ذات طابع استثنائي. أي أن الوضع الطبيعي حيث تتعامل مجموعة (مجموعات، فئات، منظمة، شعب، شعوب..) مع بعضهم ويبرز من بينهم أناس ذوو قدرات وذوو مهارات وذوو أدوار أحدها هو دور الرعاية، وأيضاً التوجيه والتحفيز والتجديد ودفع الآخرين إلى إنجاز الأهداف مما يسم القائد ويبرزه ضمن المجموعة.

إن القيادة ضمن فريق تفترض توزع الأدوار، والإيمان بالكل، وبقدراتهم. وبضرورة احترام فروقاتهم وحثهم. فحيث يكون دور المفكر مهماً—وهو أحد الأدوار الثمانية بحسب علماء الإدارة الممثلة لعمل الفريق— يكون دور المنفذ مهماً وحيث يكون دور المجدد مهماً يكون دور الناقد مهماً. وهي من الأدوار الثمانية في عمل الفريق المتكامل والمتناسق الأدوار، ما يجعل في ظل عدم توافرها أو فقدانها أن تؤدي لاستئثار أي من أصحاب الأدوار بالجماعة وسوقها وفق قدرته أو دوره، بمعنى أن يطغى على الجماعة دور المفكر أو المتمم أو المجدد ولا يرى التكامل بين الأدوار جميعاً ما هو دور القائد الحقيقي.

القائد الباهت والحفر والتسوير والتحصين

سنتطرق في هذا المبحث إلى نمط في التعامل أو نمط في الشخصية أو نمط في الإدارة وفي القيادة أيضا وهو نمط وليس أسلوب – واستخدم هنا مصطلح نمط قاصداً لظني بصعوبة تغيير مثل هذا النوع – الشخصية اللولبية أو الانتهازية أو الباهتة.

وهي الشخصية ذاتها حين تتسلم موقع المسؤولية أو موقعاً إدارياً متقدماً فتقوم برسم خطتها – وهي تمتلك مثل هذه القدرة – بهدف رئيسي وهو تحقيق أكبر قدر من المكاسب الذاتية.... بالشوالات ولا أقل، لأنها لا تقتنع بأسلوب التدرج أو الخطوة خطوة أو تجزئة الأهداف وإنما تجعل من الوصول للموقع (تمكناً) لا فكاك منه

فتعمد للقيام بثلاث عمليات رئيسية هي : الحفر والتسوير والتحصين.

١- **عملية الحفر**: تقوم هذه الشخصية الباهتة في موقع القرار بعملية الحفر للآخرين من الأكفاء و(الثوريين) وأصحاب التميز والعقل المستنير، فتعفر وجوههم بالتراب وتحط من شأنهم، خاصة أمام المسؤول الأعلى في السلم التنظيمي أو الوظيفي، لا لشيء وإنما فقط لأنهم يشكلون عقبة حالية أو مستقبلية أمام مصالح هذا الباهت أو كشف حقيقة شخصيته.

٢- **عملية التسوير**: لا يمر زمن طويل على إسناد الموقع لهذه الشخصية (القيادية) إلا وتجذب حولها مجموعة من الذباب الذي يتطاير حول الحلويات فيقسم معهم الغنائم المفترضة سواء المادية أو المعنوية، وإن بنسب تحفظ له الغالبية، ويتفقون على أدوات الحفر وأساليب الحفر وأماكن الحفر، ويبدأون بعمل سور أو سياج حول (تكتلهم) أو/و (مغانمهم) مهما صغرت.

ويبدأون بالتخطيط من وراء حجب وعبر مسارب سرية ووراء الستار للانقضاض على هذا والحفر حوله، أو ذاك وتعفير سيرته بالتراب. ويستمر السور بالتضخم حجما حتى يفوق سور الضم والاحتلال والتوسع الإسرائيلي، ورغم أنه سور نفسي فإنه يضع في أصحابه نوازع الغيرة والكراهية والحقد النابعة عن الشعور العميق بالنقص والصغار أو الانحدار والفشل رغم وجوده أو وجودهم في موقع المسؤولية أو " القيادة".

إن الحفر انقضاض على من هم في خارج أسوارهم، وفي السور شعور بالأمان لمن هم داخل أسوارهم. وفي السور شعور بالأمان لمن هم ضمن البوتقة نفسها، وفي ظل مشاعر الكراهية والنقص المركب يصبح من الضروري لدى هؤلاء أن يحصنوا معسكرهم، خاصة كبيرهم الذي علمهم السحر، أو يتجاوزوا "قائدهم" وهو الانتهازي الأكبر لمجموعة أو مجموعات من البثور أو الانتهازيين الصغار.

٣- **عملية التحصين**: وحيث إن الوصول للموقع جاء بطرق التفافية لولبية

حلزونية، ولم يأت لامتلاك " القائد" كفاءات أو مهارات أو قدرات، فإن الحفر يصبح ضرورة لا سيّما وهو جزء أصيل من الشخصية، والتسوير للحماية يصبح مطلباً. وللحفاظ على كل ذلك وجب التحصين عبر عمليات متصلة من المداهنة والتزلف والكذب والدس و " الوجهنة" لدى المسؤول أو القائد الأعلى تراتباً.

عندما تعرض العلماء بالدرس لأنماط (أو أساليب) القيادة، افترضوا بمن تتم دراستهم أن تعريف القائد ينطبق عليهم، بمعنى أنهم يمتلكون قدرات وإمكانات تمكنهم من حث الآخرين وتحفيزهم والتأثير فيهم (ضمن مجال مسؤوليتهم أو سيطرتهم أو مداهم) لتنفيذ الأهداف وإنجاز الأعمال بأقصى طاقة يملكونها. وافترضوا بالقائد قدرات مثل اتخاذ القرار والتحليل والرؤية وإدراك المتغيرات وصناعة المستقبل بغض النظر عن طريقة وصوله للموقع.

ولأن كل هذه المفاهيم قابلة للتحدث عنها بالاتجاهين بمعنى التحفيز قد يكون لمآرب ضارة، وأن اتخاذ القرار قد يسخر في اتجاه خاطئ، وان إدراك المتغيرات قد يمكن القائد من صناعة المستقبل ولكن وفق احتياجاته أو مصالحه الذاتية... أو العكس من ذلك، وبمعنى آخر إن دراسة ما هو قائم يهدف لفهمه بشكل أفضل أولاً، ويهدف لمحاولة التكيف معه ثانياً، ولإمكانية تغييره ثالثاً كي يسمح بمساحة كبيرة من الاختيار أو مساحة كبيرة من البدائل في أساليب القيادة خاصة متى اعتبرتها أسلوباً (أي قابلاً للتغيير) وليس (نمطاً) يتسم بالثبات والجمود.

إن دراسة الوضع القيادي القائم في الساحة الفلسطينية قد تشير لوجود قيادات عشائرية أو دينية أو قومية أو عائلية أو محافظة أو تقدمية أو مرنة وتلك الجامدة. وقد نرى تصنيفات أخرى من واقع حياتنا المتشابهة مع الواقع القائم في الجوار أو في بلدان العالم الثالث عامة.

إن الموقف القيادي، كما يقول علماء الإدارة وعلماء التنظيم، يتكون من مكونات:

● أنا =القائد .

● الآخرين= المرؤوسين أو الأتباع .

● الموقف=الحدث في المكان والزمن

والقائد الباهت أو القائد اللولبي في الموقف يظهر هو فقط ولا يستسيغ في الآخرين الأنا، وإنما الإظلام حيث النور الكامل المتمثل في القائد أو المسؤول الأعلى تراتبياً .

صادفت في الواقع أمثال هذه الشخصية الباهتة أو اللولبية- لولبية لأنها لا تفهم معنى الخط المستقيم في جمع النقطتين في التعامل مع المرؤوسين، ولا تفهم ذلك في تحقيق أهدافها و مصالحها- لا تتورع مطلقاً عن الحفر لأي شخص لمجرد أنه عارضه أو ناوأه أو لم يستجب لرغباته أو حتى إذا "ناقره أو داقره أو ناكده" . وكان يثب على الآخرين متى ما وجد منهم ضعفاً ويفتك بهم، ويحفر للآخرين ويسوّر حول مجموعته يقدمها بمنطق الحصانة إلى النور المتكامل (بوذا)، والعين المصباحية ممثلة بمن هو أكثر منه قوة أو أكثر منه سلطة أو أعلى منه مرتبة .

القائد اللولبي والجحش.

كان " قانصوه الغوري" الذي ولي أمور مصر لصاً كبيراً كما يقول المؤرخون، لأنه لم يتورع عن فعل شيء لإبراز شخصيته وتحقيق طموحاته وأهدافه الخاصة، ما يمكننا من ضمه إلى فئة "القائد الباهت" إلى درجة أنه عندما أراد بناء مسجد عمَد لدفع اتباعه لسرقة المواد والتجهيزات من المساجد الأخرى القائمة، لأنه كان قد سرق الخزينة وأفلسها حتى أسمى الظرفاء مسجده باسم المسجد الحرام لأنه بني كله من مال حرام .

ومن أمثال هذا الفاسد الباهت نجد ذاك " القائد" الذي استغل موقعه ليبني بيتا ضخماً في أكثر من مكان، وأكثر من بلد مدعياً أنه ورث ذلك عن جده أو

زوج خالته .

دار الحوار التالي بين " قائد" لولبي وأحد " أتباعه" -وهنا تصح كلمة" أتباع" التي أرفضها بشدة لأنه لا يعترف بهم إلا كذلك- :

القائد اللولبي: هل خلصت السيارة (سيارته طبعا) من وزارة المواصلات؟ .

التابع الحلزوني: لا .

القائد اللولبي: لماذا يا جحش، ألم أقل لك أن تخلص الأمور اليوم اليوم.. وليس غداً، أجراس السيارة فلتقرع؟!

التابع الحلزوني: قالوا لي يا سيدي أن كتاب صرف السيارة ما زال يحتاج لتواقيع عدة من فلان وفلنتان وعلان وعلنتان، أي أربعة تواقيع .

القائد اللولبي: لعنة الله عليك، ولم لم تذهب وتوقع الكتاب من جميع من ذكرت من "الفلالين" .

التابع الحلزوني: جئت لك أولاً يا معلمي، لأن البنزين يكاد أن ينفد في سيارتك التي أقودها، إضافة لارتباطي بموعد إيصال مدامكم إلى مسرح القصبة وإيصال أطفالكم الحلوين إلى سوق البلازا .

القائد اللولبي: آه، نعم، فهمت خذ هذا "كبون" بنزين وكمّل شغلك .

وفي الوقت نفسه كان عدد من الكوادر بانتظار القائد اللولبي لمدة ٤٥ دقيقة عن الموعد المضروب، فدخل عليه سكرتيره يذكره ويستحثه فلا يملك إلا أن يصرخ في وجهه قائلاً : فلينتظروا، وماذا في ذلك ؟ هل طارت الدنيا؟ وهل هم أصلاً لهم عمل؟ وهل سيرون أهم من أن يقابلوني يا ولد؟ يصمت السكرتير وعلى وجهه ابتسامة كالحة صدئة كحاله فلا ينطق خوفاً من أن يتحول إلى جحش. يحاول أن يتقدم بعدد من الأوراق طالباً توقيعها إلا أن نظرات القائد اللولبي تجعله ينسحب من المكان ويخرج معطلاً مصالح الناس ربما للمرة العاشرة .

يلتقط القائد اللولبي السماعة ويقوم بإجراء اتصال مع أحد أتباعه، رغم أنه أيضاً مدير في موقعه، الذين ضموا إلى داخل السور والذين يشاركون القائد اللولبي في عمليات الحفر للآخرين، والتسوير حول المناصرين والتابعين.

في عمليات " الحفر" للآخرين " والتسوير" حول الاتباع من الانتهازين و"التحصين" عبر المداهنات والتزلفات لمن هو أكثر قوة أو سيطرة أو لمن يماثله قوة وسطوة، في هذه العمليات الثلاث التي يقوم بها الشخص أو الكادر أو القائد الباهت اللولبي قد ننظر حولنا لنجد أمثالهم الكثير في جسدنا وبين جلودنا وتحت أظافرنا.

سُئل الجحش الذي شتمه القائد، وكان من أتباعه ويعمل سائقاً ومرافقاً وخادماً ومخلصاً: كيف تتقبل شتائم القائد الباهت الأبجر فقال: أولاً لأن مثل هذا الأسلوب في الشتم أراه بين قائدي اللولبي وقادة آخرين. وثانياً لأنه عندما يشتمني وأنا بمرتبة الجحش فهذا دلالة على اعترافه بي، حيث سأترقى لمرتبته يوماً، وأصبح حماراً، وما أكثر أمثالي ممن جلسوا على مقعد أسيادهم... فلا ضير ولا بأس.

عرش القائد

كان يتربع على عرش، يمط رجليه ويطرقع أصابع قدميه، يصبغ شعره القليل ويرطّب يديه بـ "كريم" صباحي وآخر مسائي، وفي الفترة ما بينهما. وكان يختار ربطة عنقه بعناية، ويختار بزته من الراقي والفخم. حليق الذقن دوماً، لامع الجبهة، ورغم صغر مقاس قدميه فإن أحذيته أيضاً كان ينتقيها بعناية ولا يبخل. لقد قال ذات مرة عندما أعيد له مبلغ من الميزانية التي لا يحاسب عليها وكان مقدار ما أعيد ١٠٠٠ دولار: إن هذا المبلغ لا يساوي ثمن حذائي القديم! كان هكذا الأمر وقدمه صغيرة، فماذا كان الحال لو أن قدمه مقاس ٤٦ مثلا؟!

يتعطر ولا بأس بالعطور ولكنه يبالغ، يتأنق والنظافة والأناقة والمظهر الجذاب مطلوبة، ولكنه كان يبالغ بحيث لا يترك لِكُمّ القميص أن يخرج من "الجاكيت" إلا

بالحجم المطلوب ووجب انطباق ربطة العنق مع لون البدلة والحزام والحذاء والطقس. وعلى ذكر الطقس لم يكن ينزع بدلته حتى في الجو الحار وهو في بلد حار جداً بحيث كان يتحمل الحرارة الشديدة والرطوبة ولا يفرط بثلاثة أشياء بدلته: وربطة عنقه وابتسامته الصفراء.

ما كان هذا سوى المظهر الخارجي لقائد من القيادات الفلسطينية معروف وموصوف، ولكن أسلوب قيادته وطريقة إدارته وتصرفه مع الكوادر ومع أبناء التنظيم كانت تمثل روحاً استبدادية ونفسية استئثارية ورغبة أو رغبات أنانية.

كان يرى نفسه أقل شأناً من زملائه من المستوى نفسه، فذاك قائد محنك بارع مشهود له، والآخر قائد متواضع وعملي، وثالث قائد نافذ وصموت، وذاك منهم قائد رمز، وخامس فيهم قائد مفكر ونهضوي جامع. فأين هو منهم؟! ورغم تميزه بالعديد من الإيجابيات فإن جاذبيته للآخرين مقابله وعلوّ صيتهم أجّجا في قلبه الحريق، وأعميا بصره وبصيرته فأخذ الحقد والحسد يلوك قلبه فاستخدم كل ما يملك من أدوات سلطة ونفوذ: مال ورجال وأمن واتهامات ورشاوى وإيذاء، كما استخدم العواطف والحديث اللبق والمساعدات والتقريب ليقتطع من جسد الثورة "جماعة " تكون له دون غيره، فكان صاحب العرش المتأنق الحقود ذو الأساليب العاطفية والملتوية معاً أبو فلان قد شكل " أزلاماً" أصبحوا يسمون بأزلام أو زلم أو رجال أبو.... يقول المفكر العروبي خالد الحسن(١٩٢٨-١٩٩٤): "إن الحقد مشنقة القائد والقيادة، ليس لأن الحقد يعمي البصيرة فقط، بل لأنه يبعد عن القائد والقيادة كل العقلاء وكل المخلصين لأن الحاقد يعيش حالة الغضب والتعاسة كلما رأى شخصاً أعقل منه أو أطيب منه أو أكثر نجاحا وأخلاقا منه، أي يعيش حالة حزن وإحباط انتقامي دائم فيلتصق به الفشل المقترن بالاستعداد لضرب كل نجاح فضلاً عن الناجحين".

ويقول عن ظاهرة الاستزلام "إن القائد الذي يرضى لنفسه ويسعى لاستزلام

غيره هو في الحقيقة عبد تستقر في داخل نفسه صفة العبودية لماذا؟ لأنه يكون قد رضي لنفسه أن يكون عبداً لغيره. كيف؟ لأنه يضطر ثم يستمرئ أن يؤمن ويحقق بوفاء طلبات ورغبات من استزلمهم وأن يتغاضى عن كل نزواتهم وشهواتهم في سبيل المحافظة على بقائهم مستزلمين له فيصبح بذلك عبدا لخدماتهم وطلباتهم ليحافظ على عبوديته لذاته وأهوائه" .

صنع العرش بعرقه وجهده، بعرق الشعب والكوادر وجهدهم، فكيف يضحي بما صنع؟! والكل من أناس وموارد في خدمة رموش عينيه ورغبات شفتيه وأحلام كراه، بالطبع سيظل متربعاً يمط رجليه ويطرقع أصابع القدمين، يتأنق ويسلّ السيف ضد هذا وضد ذاك. يحقد، يتجاوز، يتصرف فيما بين يديه وأيدي الآخرين من أموال إلى أن تقع الواقعة دون سابق إنذار، ودون تدخل منه، ودون إرادة من أحد يعرفه فينسحب العرش من تحت عجيزته. ويسمع في البراري صوت سقوط: لقد انهار العرش وسقط الملك وتبعثر النفوذ وكسر الصولجان.

بين ليلة وضحاها، و بالأحرى خلال أقل من عام، أصبح العرش والصولجان والنفوذ والهيلمان وحب الرمان كله في خبر كان. ولما أفاق القائد دون رجال، وبقليل من المال وقليل من النفوذ أو بالنفوذ المحدود فقد القدرة على النطق.

الفصل الثالث :

نماذج قيادية

القيادة في المعتقلات

خاض المناضلون الفلسطينيون صراعاً طويلاً ومعاناة بلا حد، ونفذوا عددا من الإضرابات طوّروا فيها من احتياجاتهم ومن تحسين لظروف الحد الأدنى لمعيشتهم وذلك في المعتقلات الإسرائيلية فاستطاعوا الحصول على حقوق أفضل في الأكل والحركة والدراسة والإطلالة على المحيط الخارجي، والاتصالات في إدارة شؤونهم بأنفسهم وبناء تراتب هيكلي هرمي في الزنازين وخيم الاعتقال والمعتقلات عامة.

ورغم أن مجمل المكتسبات ما هي إلا ظروف الحد الأدنى كما أسلفنا فإن ميزات عدة في المعتقلين وقياداتهم استطاعت أن تحققها رغم الألم والخوف والتعذيب والإرهاب والبطش، وهذه الميزات هي:

١ .صلابة المعتقلين، وعدم انحنائهم وتوارثهم لقيم الثبات والوقوف في وجه السجان بأنفة وشموخ، وإصرارهم على مطالبهم ذات الطابع الإنساني البحت.

٢ .وحدة إرادة المعتقلين، حيث لم يتركوا للانتماءات التنظيمية المتعددة في السجون أن تفتح عليهم باب الخلافات العميقة إلى حد الاشتباك والاقتتال، أو التناقض والتناحر والتباعد، رغم مرورهم بفترات صراعات تنظيمية أخذت طابع الفكر وآليات العمل، وأحياناً الاشتباكات المحدودة، ولم يتركوا لقسوة المعتقل أن تهد من عزيمتهم أو توهن إرادتهم المشتركة.

٣ .وضوح الهدف: كان المعتقلون– ومازالوا – يمثلون ضمير الحركة الوطنية وقلبها النابض، كما مثلوا "ميزان الحرارة" ومقياس التطور أو التقدم، التقارب أو التباعد في المواقف بين أقطاب وتيارات الثورة في أحلك الظروف التي مرت فيها المسيرة مثل حصار بيروت (عام ١٩٨٢) والانشقاق في حركة فتح (١٩٨٣عام)، ومرحلة أسلو(عام ١٩٩٣)، وهكذا. فظل الهدف ممثلاً بالتحرير والعودة والدولة غاية كبرى، ومثلت مطالبهم في الصراع مع إدارة السجون عامل تجمع وعامل توحد ونسيج رابطاً للغالبية العظمى إن لم يكن الجميع في المراحل المتعددة من مسيرة

المعتقلين.

٤ .الالتزام: لا يستطيع أن ينمو الحس الوطني ويتطور ثقافة وتطبيقاً إلا متى وقع الإيمان بالفكرة إلى حد إمكانية التضحية بالجهد والوقت و" المال " والنفس في واقع التزام يأخذ بالاعتبار:

الانضباط لأوامر القيادة في المعتقل وفي الخارج.

التعبير الموحد عن المواقف استناداً لخطاب جامع وبرنامج سياسي وخطة عمل مشتركة.

● هرمية أو تراتبية معترفاً بها حيث اللجنة المركزية للمعتقلات (وهي قيادة المعتقلات) وأطر الفعل التي ماثلت الأطر الحركية خارج المعتقلات.

● الاحترام المتبادل، واحترام الأغلبية لرأي الأقلية، واحترام المخالفين، ما جعل التعددية الفكرية مثالاً يحتذى.

● تطبيق قانون صارم للعقوبات خاصة مع أولئك الذين خرجوا عن الصف الوطني، أو أدخلوا السجون من قبل الإسرائيليين لغرض تحطيم القواعد والكوادر أو تدمير التنظيم.

٥ .الهدوء النفسي: حيث البناء المتماسك –إلى حد معقول– للشخصية وعناصرها من التفاعل والصبر والتواصل والتنمية للقدرات، والتغلب على التوترات والقلق والإحباطات بالعمل، والتنفيس الفردي والجماعي، وبالبناء الروحي.

وكانت مثل هذه المميزات في المعتقلين عامة بالطبع مع تفاوت درجاتها من شخص إلى آخر، ومن تنظيم إلى آخر، ومن مرحلة إلى أخرى، حيث كانت الحالات المرضية أو الأخلاقية أو الخارجة عن الصف الوطني استثناء يشار إليه، وحيث كانت الوحدة والالتزام والتكامل تظهر بحدها الأعلى حين يحتدم الصراع أو وقتما تتخذ قيادات المعتقلات قرارات حازمة، أو حينما يكون الإضراب حلاً لازماً وضرورياً.

لقد شكلت المعتقلات بالفعل "مدارس ثورية" أتاحت الفرصة لمن يرغب أو يلتزم ببناء الجسد والنفس والفكر والروح عبر سلسلة متصلة من الدورات الفكرية والسياسية والتثقيفية واللغوية والرياضية، وأغنت فترات الوجود القسري في أبشع المعتقلات وبين أيدي جلادي القرن العشرين والواحد والعشرين.

لقد كان للمعتقلين والمعتقلات بالطبع دور لا يضاهيه دور، ففي مقابل كتل الصبر التي كانوا يستمطرونها على أرواحهم تجاه التعذيب والإرهاب فإنهم طوروا تجربة غنية، وصنعوا قيادة حفزت وحثت وشغّلت الكوادر وأنتجت منها رجالاً شجعاناً ونفوساً عالية قهرت اليأس وتعاملت مع البعد والفقد والغياب والذكريات والأهل بشفافية وتأمل، بوعي وإدراك ذاتيين يعالجان ويرطبان ويخففان ويجعلان من الأيام الطويلة مساحة لإنشاء العنفوان ورسم المستقبل.

استطاعت المعتقلات أن تنتج شخصيات نضالية بالميزان الذي ذكرناه "منضبطة، تحترم نفسها والآخر، صارمة، ذات إرادة وقيادة موحدة، تمتلك أهدافاً واضحة، تتمتع بالهدوء النفسي". وأنتجت أيضاً مجموعة من القيادات التي بزت الكثير من القيادات الوطنية في الخارج وتفوقت عليها، حيث نرى اليوم الكثير من المواقع المتقدمة –في التنظيمات الفلسطينية وعلى رأسها حركة (فتح) وفي أطر السلطة الوطنية– تشغلها قيادات المعتقلات ومفكروها ورجالها الأشداء.

ومما استفدنا من المعتقل السابق والقائد محمد روحي (أبوسلاح) نقول على لسانه: لقد دأبت قيادة حركة (فتح) عبر معظم مراحلها على أن تطير أجمل تعبيرات الحفاوة والتبجيل، لتوصيف دور الأسرى التاريخي في رفد صفوف الثورة الفلسطينية بكوادر متماسكة مهيأة تتوثب للانخراط الفوري في العمل السري. فكانت هذه القيادة ممثلة بالرئيس الرمز، ومازالت، تعتبر معتقلات الاحتلال الإسرائيلي بمثابة (قواعد متقدمة في قلب العدو وأسرانا خلايا ثورية مبثوثة خلف خطوط النار)، أو هم (الأسرى)، على الأقل، هكذا كانوا ومازالوا يعتبرون دورهم

ويؤمنون به ويصرون عليه حتى لو أنكر عليهم هذا الدور من البعض وقزم، ومن باب العتب والغضب على قيادتهم خارج المعتقلات في بعض المحطات النضالية أطلق الأسرى على أنفسهم نعت (المنسيين)، وللأمانة والتاريخ فالأسرى، رغم رسائل العتاب الأبوية عبر السنين الطوال، يعرفون ويدركون أن قائد الثورة الأخ أبوعمار يكاد يكون الوحيد الذي ما تبدل وما تغير نحوهم، أما آخرون بعينهم (فلغبائهم الثوري) اعتبروا الأسرى كماً مهملاً لا حول له ولا قوة، وأثبتت لهم المواقف والأيام عكس ذلك.

وإضافة للميزات الآنفة الذكر فالأسرى والمعتقلون:

٦- لم يعتقدوا أنهم عالة وعبء ثقيل على الثورة علما أن ثمة من ضاق بهم ذرعاً وعدّهم كذلك كونهم المنتجين بامتياز، إذ ضحوا لتنظيماتهم أجيالاً من الشباب المؤمن الصلب والقيادات رغم الاستخفاف بهم والتنكر لهم وتناسيهم.

٧- سقوفهم الوطنية ما كانت واطئة في يوم من الأيام، فديدنهم على الدوام حث قيادة منظمة التحرير الفلسطينية على رفع السقف السياسي.

٨- دشنوا في معتقلاتهم مجتمعاً ثورياً مثالياً أغاظ العدو ووصفه مراراً بدولة داخل الدولة، وإن تآكل هذا المجتمع بفعل وتأثير الهزات السياسية إياها.

٩-بعد حالات الجزر المعروفة التي مرت بها ثورتنا فرّخوا الخلايا التنظيمية خارج الأسوار، وبلغ الأمر أن تغلغلوا-وكانوا القيادات- بين صفوف الطلبة والعمال وفي الجامعات والمعاهد والمدارس والنقابات والاتحادات المختلفة، فشكلوا الأطر، ونظموا وسيروا الصدامات والمظاهرات العارمة وفق خطط وبرامج كتبت داخل الأسوار، خاصة تلك الهبات الجماهيرية اللاهبة المتلاحقة التي انطلقت في أرضنا المحتلة بعد الخروج للثورة من بيروت وظلت متقدة حتى اتفاقية أوسلو.

١٠- والأسرى - وبدعم وتوجيه القيادة التي على رأسها خليل الوزير (أبوجهاد)

(١٩٣٥-١٩٨٨)- هم الذين فجروا الانتفاضة المجيدة الأولى، فكوادرها وقيادتها الوطنية هم خريجو سجون.

ونضيف لنخلص إلى القول إنه: أضحت تجربة المعتقلات بيئة ثرية لصنع الرجال، وبيئة ثرية لصنع القيادات من منظور اكتساب سمات الشجاعة والصلابة والثبات والصراع والتفاوض والسياسة والتحدي من جهة، والتفهم والتقبل والمرونة والتعلم والتثقف والتنظير والتنظيم والاستقطاب والبناء الذاتي من جهة أخرى.

جمال عبد الناصر

إن التعرض لشخصية قيادية كاريزمية كشخصية جمال عبد الناصر، تلك الشخصية الطاغية التي فرضت نفسها في كل بيت من العالم العربي والإسلامي، وفي الدائرة الآسيوية والأفريقية، وفي العالم، يعد شيئاً ضرورياً متى ما ذكرت الزعامة أو القيادة.

رغم ما يثار من تبرم أو استياء أو تحفظ أو عداوة من البعض لشخص جمال عبد الناصر، خاصة الشيوعيين والإخوان المسلمين المصريين، فإن شخصيته تظل نموذجاً للقائد السياسي بإيجابياته وسلبياته، لا سيما أنه طبع قيادات وأسلوب الثورة الفلسطينية بكثير من مادة فلسفته وفكره التي منها على سبيل المثال رفضه الانتماء لأي حزب من الأحزاب ودعوته للاستفادة منها حيث (رفض عبد الناصر كل القوالب التقليدية للعمل السياسي العربي والتنظيم الحزبي والشعبي، ورفض دكتاتورية الطبقة في الحكم، ورفض حزب الفئة الاجتماعية القاصرة، ورفض إخضاع النضال السياسي للمذاهب النظرية الشمولية والجاهزة)، وحيث حدد (أننا نحن نبني الاشتراكية بدون اشتراكيين).

كما نتلمس تأثر الفكر الثوري الفلسطيني بالثورات المختلفة بالعالم، وبفكر جمال عبد الناصر بمقولة الواقع الفاسد وضرورة تغييره، وبمقولات الوحدة العربية والاشتراكية عبر التخطيط المركزي. لقد عبر عبد الناصر عن رفضه القاطع للشيوعية

باعتبارها تكفر بوجود الخالق (فوتحت بالانضمام للحزب الشيوعي و"رفضت" لأن الشيوعية في جوهرها ملحدة وقد كنت دائماً مسلماً صادقاً). (إن الأمة العربية تعتز بتراثها، وتعتبره من أعظم مصادر طاقتها النضالية وهي في تطلعها إلى التقدم ترفض منطق هؤلاء الذين يريدون تصوير روح الإسلام على أنها قيد يشد إلى الماضي، وهي ترى أن روح الإسلام حافز يدفع إلى اقتحام المستقبل على توافق وانسجام كاملين مع مطالب الحرية السياسية والاجتماعية والثقافية).

كما تأثرت حركة " فتح" خاصة بالتجربة الناصرية من زاوية عدم ربط جمال عبد الناصر حركة الضباط الأحرار بأية أيدولوجية. كما تقول فتح إنها لا تعتنق أية أيديولوجية. وبالانفتاح الحركي الفتحوي على مختلف التيارات الفكرية الحزبية كما كان شأن جمال عبد الناصر قبل حل الأحزاب عام ١٩٥٣، وبالإشارة– من الناصرية ومن فتح– لسبب التخلف والهزائم نتيجة ضعف القيادات السياسية في مصر (وفي فلسطين بالتحليل الفتحوي)، وبمفهوم الطليعة والقاعدة الذي تبناه عبد الناصر مستفيداً من التجارب الثورية التي سبقته ولحقت بها الثورة الفلسطينية.

وفي الاتجاه الآخر أي السلبي– فلقد أبعد جمال عبد الناصر الاختصاصيين في الأمور الاقتصادية وصاغ قوانين التأميم والثورة الاجتماعية عام (١٩٦١) دون أي اعتراض من مجلس قيادة الثورة رغم وجود آراء بديلة من بعضهم، مما قلص من حجم المشاركة على صعيد الحياة الداخلية، واقتصرت المشاركة الشعبية على التأثير الحماسي ما يشابه في أسلوبه القيادي هذا عديد القادة في دول العالم الثالث الذين يتغطون بالديمقراطية، رغم أن جمال عبد الناصر المفكر كان يطمح لخلق قيادة ديمقراطية تقوم على المبدأ الجماعي ونبذ الحكم الفردي وهو ما عبر عنه لاحقاً بتجربة (التنظيم الطليعي) الذي شكله كإطار سري داخل حزب "الاتحاد الاشتراكي".

لقد جاء في النظام الداخلي (للتنظيم الطليعي) مبادئ استفاد منها عبد

الناصر من تجربته و ثقافته وانفتاحه على التجارب السابقة، ولاحقا استفادت منه التنظيمات الفلسطينية وهي:

١. السرية.

٢. وحدة الإرادة والعمل والتنظيم تستلزم احترام مبدأ أن سياسة التنظيم وقدراته إنما تمثل مجموع التنظيم، إذ إنها تنبع من تفاعل الآراء والخبرات لأعضاء التنظيم.

٣. ديمقراطية التنظيم فالقيادة الديمقراطية تستلزم خضوع التنظيم لقيادة مركزية، تلتزم الأقلية برأي الأغلبية.

٤. القيادة الجماعية.

٥. جماهيرية التنظيم.

وهي المفاهيم نفسها تقريباً التي نراها في أدبيات التنظيمات الفلسطينية، ومضافاً إليها التنظيمات العقدية " الأيديولوجية" ومضامين الفكر والعقائد.

لقد كان جمال عبد الناصر القائد قائداً براغماتياً مناوراً في السياسية الداخلية والخارجية، فأقام الاتصالات مع " إسرائيل" منذ الخمسينيات التي كان يتقبل مبدأ التعايش معها حتى قامت إسرائيل بضرب غزة عام ١٩٥٦، وكما يقول جمال عبد الناصر "في فجر الثورة كنت ضد فكرة تكوين جيش كبير لأنني كنت أتمنى الحياة في سلام ومودة مع جميع الدول، بيد أن الهجوم الوحشي الذي شنته إسرائيل على غزة غيّر هذه الفكرة في ليلة واحدة في ٢٨/٢/١٩٥٥. في هذه الليلة أيقنت أننا في حاجة إلى السلاح للدفاع عن سلامة أراضينا، لقد رأيت اللاجئين في فلسطين وكان يغز عليّ أن أرى المصريين وهم لاجئون أيضاً".

ورغم ذلك حاول عبد الناصر احتواء الأزمة نظراً لاختلال التوازن العسكري لصالح إسرائيل واقترح على الجنرال الإسرائيلي بيرنز إقامة منطقة حدودية منزوعة

السلاح، ووافق على مقترح بيرنز بتسيير دوريات مراقبة مشتركة للحدود.

وأتبع ذلك في الفترة نفسها باستعداده للاعتراف بإسرائيل إذا أبدت هي استعداداً للاعتراف بحقوق الشعب الفلسطيني. إلا أن التعنت الإسرائيلي وعقلية التوسع غيّرا الفكر الناصري الذي بدأ يستقر تجاه إسرائيل في أنها عامل الأزمات في المنطقة والعدوان، وبذا أصبحت إسرائيل خطراً كبيراً، وأدت إلى ضياع حقوق الشعب الفلسطيني.

ما يهمنا في العرض السابق الإشارة إلى أن قيادة جمال عبد الناصر استندت إلى الجماهير التي عرف كيف يخاطبها، واستندت لرؤية متفتحة للمتغيرات السياسية ورغبة في تحقيق التقدم لشعبه وللأمة العربية، بالإضافة إلى امتلاك الناصرية عدداً من المفاهيم الأخرى مما أشرنا له سريعا–وغيره الكثير– مما استفادت منه الثورة الفلسطينية وقيادتها. كما كانت قيادة عبد الناصر قيادة عملية " براغماتية" تحسب الخطوات وتحدد المصالح وترى المخاطر وتفهم المستقبل وتعد العدة، وتقدم خطوات وتتراجع خطوة. وتسير في المجال الداخلي وفق قاعدة الالتقاء على المنهج والفكرة والمصلحة حيث إن الوطن عندنا هو الوطن العربي قاطبة، وحيث الكرامة الوطنية مهمة "ارفع رأسك يا أخي قد مضى عهد الاستبداد".

لقد خاض جمال عبد الناصر صراعاً حاداً مع معسكر الأعداء الذي حدده هو بالإمبريالية وإسرائيل والرجعية العربية، وخاض صراعاً قاسياً مع الأحزاب السياسية والتيارات المتناحرة في بلده لكنه استطاع أن يواجهها رغم التمردات العسكرية والسياسية ومحاولات الاغتيال مستنداً إلى قدراته الإدارية والقيادية وشخصيته المتفوقة والكاريزمية، واعتماده على فريق عمل ورجالات أوفياء.

إن التعرض لشخصية جمال عبد الناصر تحتاج لبحث مطول، ولسرد طويل، ولكن الإشارات هنا للاستفادة المكثفة في موضوعنا حول القيادة وباعتبار جمال عبد الناصر نموذجاً ربما صعباً الاقتداء به لأنه قائد خرج عن مواصفات القائد

العادي– اتفقنا معه أو اختلفنا– ليكون زعيماً شعبياً مهاباً استطاع إدارة الصراعات والأزمات بإحساس عارم بالتاريخ واستنهاض ذاتي للإرادة وحس البطولة لديه، وما خالط شخصيته من صلابة وثقة عالية بالنفس، وروح اقتحامية قادت الجماهير وبلورت العقل الميداني، وتصدرت الحياة الجديدة للأمة.

ولأنه قائد كاريزمي، قائد سياسي كاريزمي، أي قادر على اكتساب الولاء والإخلاص والثقة من جماهيره بوصفه مصدراً شرعياً للسلطة ولديه قدرة فريدة على استقطاب مواقف الجماهير ومشاعرهم، فلقد كانت له نظرة شمولية وحس عبقري وقدرة على التدبير وإمكانية لصنع الأحداث وربط الأهداف بالواقع.

إننا نتبنى مفهوم القيادة باعتبارها علماً قابلاً للاكتساب، وباعتبارها تخضع للتدريب والدرس، لا باعتبارها صفات خلقية وسمات، ولا باعتبارها وراثة وعبقرية. وباعتبار القيادة من زاوية أخرى قدرة أو دوراً واحداً من أدوار عدة في إطار العمل بروح الفريق" العمل الجماعي" الذي يتضمن أدوارا أخرى لا تقل أهمية أبداً عن دور القائد مثل دور " قدرة" المفكر والمجدد والمنجز والمنمي والمنظم والناقد والمدير التي يخضع نجاح الأهداف ونجاح الفريق لتكاملها جميعاً.

خالد الحسن

خالد الحسن ذو القامة السامقة، والوجه المحبب، والبنية المتينة، و«الغليون» الذي لا يفارق يديه، والبساطة التي تميز شخصيته بمعنى التواضع الشديد رغم التألق الفكري والإبداع العقلي، هو خالد الحسن المنظر والمفكر والسياسي والدبلوماسي ورجل التنظيم الذي خاض الجولات العديدة في مقارعة المعسكر الآخر، والصولات الكثيرة في الحوار والمحاججة والإقناع، سواء في الداخل الفلسطيني بين كوادر التنظيم أو مع الفصائل الفلسطينية، خاصة ذات التوجه اليساري منها أو في المستوى القيادي ذاته لحركة «فتح» حيث اللجنة المركزية التي ضمت خالد الحسن حتى وفاته.

آلية تفكير...

استطاع المفكر والقائد خالد الحسن (أبو السعيد) «١٩٢٨- ١٩٩٤» أن يولد آلية تفكير متصلة في عقل القيادة وفي نفس الكادر وبين الجماهير، وجعل من النفس والإيمان والمعرفة والإدراك والفهم مقياساً رئيساً واحداً حاسماً بين الكادر الفاعل، والقائد الفاعل وغيرهما من الإطارات الأخرى.

خالد الحسن ابن حيفا وعاشقها الكبير تنقل بجسده عبر البلدان والدروب وظلت نفسه وروحه تهفوان إلى هواء بلده العليل، وإلى مناخها اللطيف، وإلى أيام الصبا ومراتع الطفولة التي قتلتها النكبة وطوحت به وإخوته لتلقيه على بر الشام.

فكر الحضارة العربية...

لقد استفاد خالد الحسن كثيراً من الفكر الإسلامي الذي استمده من عمق التراث والتاريخ والحضارة العربية الإسلامية، والذي استأثر بنفسه من الشهيد عز الدين القسام مروراً بوالده الشيخ الجليل الذي كان يستضيف الشيخ المجاهد عز الدين القسام في بيته، واستفاد كثيراً من حزب كان فيه مفكراً، وكان فيه أستاذاً، ولينقل قدراته العقلية في الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط والملاحظة والإدراك والدقة والذكاء والاستقراء والنظر والاعتبار ورسم الرؤية إلى حركة «فتح» التي أسهم في تأسيسها، وكان من روادها وقادتها الأوائل منذ بداية الستينيات ومن الكويت حيث كان يعمل.

التأثير القيادي...

خالد الحسن حديث البرلمانات العربية، وحديث البرلمانات الإسلامية، ورجل الكلمة في البرلمانات الأوروبية والعالمية.. كان يتحدث بلغة يحبها ويقدرها ويحترمها وهي لغته ولغتنا اللغة العربية، العربية الصحيحة مفهومة وبسيطة، وكان يتحدث بلغة إنجليزية واضحة وبعمق فكري ورؤية جعلا من الإخوة والأصدقاء

يلتفون حول القضية، والثقة بشخص القائد والمنظر خالد الحسن.

لقد كان لعضويته في قيادة حركة فتح -اللجنة المركزية- ورئاسته للجنة العلاقات الخارجية في المجلس الوطني الفلسطيني تأثير عميق في اتجاهات ثلاثة ذات تأثير في البرلمانات العربية والأوروبية والإسلامية والعالمية أولاً، وتأثير في الوسط القيادي الذي انتخب ليصعد إليه، وتأثير في أوساط الكادر النشط في حركة فتح ولدى الفصائل الفلسطينية الأخرى، وأكاد أجزم والعربية أيضاً.

لقد مثل خالد الحسن رمز «اليمين» لدى «اليسار» الفلسطيني، وما كان هياباً من إعلان ارتباطه بالتراث والتاريخ والحضارة العربية الإسلامية في وقت دفن فيه الكثيرون حضارتهم مقابل ولاءات من خارج «دائرة فكر التاريخ والثقافة والتراث العربي»، ما أدى بهم، وكما يقول خالد الحسن نفسه، إلى «استلاب حضاري ثقافي، وإلى غربة ثقافية حضارية، وبالتالي أدى ذلك إلى عدم انتماء هذه الحركات والأحزاب والمؤسسات عقلاً ومنهجاً إلى تراث أمتنا العربية»، فسقط المستلبون، وبقي خالد الحسن الفكر والتراث واليقظة والرؤية.

اللهم اجعلنا من أهل اليسار...

في أحد اللقاءات التي جمعتنا مع القائد خالد الحسن استغرب تفاعل كوادر حركة فتح مع مصطلحات الآخرين، خاصة اليمين واليسار، فقال: «اللهم اجعلنا من أهل اليسار في الدنيا ومن أهل اليمين في الآخرة»، مشيراً باليسار إلى غنى النفس والمال، واليمين إشارة للآية الكريمة «من أوتي كتابه بيمينه»، ومؤسساً لمدرسة خاصة في المصطلحات والمعارف أثرى فيها فكر حركة فتح وقدرتها على التطور.

خالد الحسن القائد المتواضع رغم عمق تجربته وأصالتها، ورغم فعالية فكره ومتانته، كان قائداً بلا حراس، وقائداً بلا مرافقين حتى في ظل أشرس الاعتداءات على الثورة الفلسطينية ورموزها.

سمات القيادة...

وصل رجل مديد طويل مهاب الطلعة إلى بوابة الجامعة يتبختر دون مرافقين أو معاونين في منظر رأيناه حينها كطلاب جامعة، غريباً لم نعتده من قيادات فلسطينية وعربية أخرى كنا استضفناها في دورة فكرية.. ولما سألناه عن ذلك ما كان إلا أن ضحك.. وكانت الملاحظة الثانية أنه جاء قبل الوقت المحدد لمحاضرته بنصف ساعة، بحيث لم نكن قد جهزنا أنفسنا والقاعة بعد والملاحظة الثالثة انه التزم بالوقت المحدد له (٥٤ دقيقة فقط) حيث لم يقبل أن يتجاوز الوقت إطلاقاً رغم أنه ناقش العنوان الرئيسي فقط الذي وضعناه لمحاضرته، وأثبت في المدة المقررة خطأ العنوان مع المراد منه حيث كان العنوان هو "التفكير العلمي".

خالد الحسن مفوض التعبئة والتنظيم في حركة «فتح» الذي زود المكتبة الحركية بمئات المقالات والأوراق والدراسات، وبعشرات الكتيبات والكتب، يتنقل في المواقع من التنظيم إلى الإعلام، وظل محافظاً على رئاسته للجنة العلاقات الخارجية في المجلس الوطني التي فتحت عبره القضية أبواب أوروبا والعالم الغربي عامة.

من الاستبداد والتفرد...

القائد في موقع القيادة كان خالد الحسن الذي رفض بقوة منطق التفرد والاستبداد، ومنطق الدكتاتورية والاستزلام، ومنطق إضعاف التنظيم أو تحطيمه، كما رفض بشدة العشائرية والمناطقية، وحاربها بنفس الدرجة التي كان يدعو فيها ويسعى للقيادة الحكيمة أو القيادة الجماعية «فالقائد العاقل لا يجعل من عقله مدخلاً للعربدة والدكتاتورية والاستبداد الرزين أو الأرعن»، أو "للإحساس بالعظمة والتفوق اللذين يدفعان به إلى الاعتقاد بأنه هو وحده كل شيء أو إلى إلغاء كل شيء حوله، فيفقد بذلك ميزة مشاركة الناس في عقولها وأفكارها ومعلوماتها، ويتحول إلى أداة صغيرة في موقع كبير، يختلط عليه التافه بالمهم والأهم".

القائد الحقيقي...

والقائد الحقيقي كما يقول أبو السعيد «هو الذي يشارك الناس معه قدر ما يتطلب الفعل من إشراك سواء بجهدهم أو بفكرهم وعقولهم» و«القائد الحقيقي هو الذي يعمل من أجل مصلحة الناس وليس مصلحته هو لتكون مصلحة المجموع هي التي تمثل مركز تنبهه العقلي والمعنوي ودافع عطائه النضالي» والقائد القدوة «هو الذي يعمل من أجل الجماهير وانتصار قضاياها» من خلال «القيادة الجماعية التي يتكامل فيها دور الأمين العام بالصلاحيات والواجبات مع زملائه في هيئة القيادة بالتوازن الذي تقتضيه طبيعة ومصلحة العمل للقيادة الجماعية المركزية بحيث لا يتحول الأمين العام إلى مستبد ولا يصبح إمعة لا طعم له ولا لون، ولا تكون هيئة القيادة غطاء لاستبداد الفرد، كما لا تكون القيادة حجراً على قدرات وحركة من تم اختياره أمينا عاما لها".

ان التجول في فكر خالد الحسن ومآثره في نتاجه ومنجزاته ممتع، ولكنه طويل، ولست أدعي أن باختتام الورقة في ذكرى« استشهاد خالد الحسن« ٩ / ١٠ / ١٩٩٤ » والذي يصادف نفس ٩ / ١٠ / ١٩٨١ حيث استشهاد المفكر ماجد أبو شرار أيضاً إلا بالإشارة لقوله المشهور إن «من لا ينبثق من ضمير الشعب وجداناً وانتماءً وعقلاً لا يمكن أن يفهم شعبه ومشاكل شعبه»، وإن الحزب أو الحركة الوطنية تمارس نضالا سياسيا ومن اجل تحقيق أهداف سياسية، وبالتالي فهي ليست أحزاباً أو حركات ثأرية ولا يجوز أن يأخذ نضالها طابع الفعل الثأري وإلا وقعت في مصيدة الانتقام والانتقام المضاد لتصبح حركة إرهابية لأنها تصبح بدون أهداف سياسية» "والذي يتنازل عن حق الشعب في وطنه أو من يشرك في وطنه من لا حق له في هذا الوطن، فإن هذا التنازل هو تنازل عن تطبيق شرع الله في وطنه".

صلاح خلف وصوت القائد الصادق

بعض (القيادات) لها سحر، لها بريق، لها جاذبية، لها كاريزما، لها شبه قدسية، لها تأثير يتجاوز الجماعة ليطال الجماهير. ومثل هذه القيادات قليلة جداً،

وتخرج في حقيقة الأمر عن خصائص القائد العادية لتدخل في باب (الزعيم) أو القيادة الكاريزمية أو المهابة. ولأن الزعماء من القادة قلة فإن التعرض لسير بعض منهم لا يعني بالضرورة الاقتداء بهم فيما هو خارج نطاق الملموس أو غير المقدور عليه، وإنما يمكن تفهم شخصياتهم في مجالات الجاذبية التي جعلت منهم منتهى أملَ الآخرين أو محركاً لأفئدة وعقول الجماهير أو من السهل على الناس أن يضحوا بالكثير من أجل هؤلاء أو من اجل ما يدعون له.

نطاق الزعامة فيه من السحر والتأثير على الجماهير الشيء الكثير، ولأنه بمؤثرات جماعية فقد يكون التأثير سلبياً، وقد يكون إيجابياً، فزعيم مثل موسوليني قاد بلاده إلى الهاوية، ولكنه يبقى زعيما استطاع استنهاض أمة ودفعها إلى الهزيمة، وفي المقابل ظهر من القادة الزعماء في العصر الحديث غاندي، لينين، نهرو، مارتن لوثر، جمال عبد الناصر، تيتو، ديغول، ياسر عرفات، صلاح خلف.

لربما تحدث الكثيرون عن الكثير ممن ذكرنا من الشخصيات، ولكن صلاح خلف (١٩٣٣-١٩٩١) القائد الفذ والشخصية الكاريزمية والمفكر السياسي (العملاني=البراغماتي) الكبير والمسؤول التنظيمي يعد نموذجا للزعامة، كما يعد نموذجا للقيادة. فصلاح خلف المعتدل القامة غير طويلها، الأصلع الشعر، المتين الجسد مع امتلاء لم يؤثر في مرونة حركته، ذو الشراهة في التدخين وشرب القهوة، العابس، الباسم، الصارم، الضحوك، المحافظ، التقدمي، الإنسان، الحريص، الأمين، السياسي المحنّك، الخطابي البارع، رجل الاستراتيجية والتكتيك، الحذق، المناور، المحاور، المداور عرفناه ونعتز بالتعلم منه. لم يكن صلاح خلف (أبو إياد) طويل القامة، ولم يكن يتمتع بجسد رشيق، ولم يكن ذا شعر كثيف ولم تدل تقاطيع وجهه أو جبهته على جمال أخاذ ومع كل ذلك كان ساحراً جذاباً مثيراً للزوابع والعواصف حيثما حل وأينما رحل.

صلاح خلف القائد كان كتلة من الإيمان الصادق، والمشاعر الصادقة، والعقل

الصادق، كان يتحرك بفعل هذا الصدق الظاهر في حركاته وسكناته وانقباضه وانبساطه، في عيونه وفي حركات يديه، وفي تقطيب جبينه، وفي طريقة إمساكه بالسيجارة، وفي رنة صوته وفي طبقات صوته، وفي طريقة خطابه عامة، في تعامله مع مرؤوسيه كوادره، كوادر التنظيم والجماهير. كانت الآلاف والملايين تشتاق لسماع صوته وللقائه والإنصات لما يقول وكأنه يغني ويطرب أو يرتل فيشجي، لأنها وضعت فيه ثقة غير محدودة نبعت من اعتقادها بصدقه، وشعورها بصدقه الذي عبر عنه بكافة الأشكال معاملة ومحادثة، نفسياً وجسدياً، فكراً وإيماناً... أعطى الناس صدقاً فأعطوه ثقة، وأعطاهم فكراً وأملاً ومستقبلاً فرسّموه قائداً وزعيماً.

كان صوت صلاح خلف الجهوري الصاخب ذو البحة المميزة جوهرة، وميزة مهمة من ميزات شخصيته كما كان لدراسته العربية وإتقانها تأثير فيه أصيل، وكان لتطويره موهبته هذه أن أصبحت من سمات شخصيته بالإضافة لكل ما ذكرناه من سمات جسدية ونفسية وروحية.

كان صوت صلاح يعلن الحقيقة، ويتحرك في ملعب الجماهير ويسجل أهدافاً لم يبلغها أحد من رجالات الثورة الفلسطينية. وكان (أبو إياد) مع قدرته الجماهيرية الجاذبة مهاب الجانب يتحرك في ركابه فريق عمل احترمه فحفظ له هذه الفريق الود، وحفظ له الوفاء، وسار على دربه في مجالات عمل مختلفة، وإن كان أبرزها في التنظيم وفي الأمن.

في المجالس الوطنية الفلسطينية وفي احتفالات انطلاقة الثورة بشكل أساسي كان يظهر (أبو إياد) بلباسه المتواضع الذي لم يخرج عن بنطال وقميص أو بلوزة أو سفاري مميزاً متألقاً، يعدد المخاطر ويشرح الظروف، ويرسم الخيارات، ويحلل الواقع، ويطرح الرؤى ويصر على المحاججة ويريح السامعين فيما يريدون لأنه أتقن فهم المراد من احتياجات الناس والكوادر، وكان يتحرك في حديثه وكلامه بعينيه الحادتين، بيديه، وبرأسه كأنه (مايسترو) يقود (أوركسترا) مشكّلة من

جمل وفقرات وعناوين، أو كأنه فدائي يغني لبندقيته ولفلسطين أو كأنه طبيب يرسم لمرضاه طريق الشفاء.

في أحد المهرجانات التي أقمناها لتخريج طلبة الجامعة من الفلسطينيين في قطر عربي رفضت قيادة هذا البلد أن يتم التخريج في الجامعة وفي اللحظات الأخيرة، وكان الأخ القائد صلاح خلف أبوإياد المدعو الرئيسي لتخريج كوكبة الطلبة والطالبات فحدثناه عن ذلك الرفض ونحن في قمة الاستياء والحزن والإحباط، فلم يهتز ولم ينفعل وفهم المراد فقال بضرورة أن يتم الحفل مهما كلف الثمن، وكان القرار أن يتم في مقر منظمة التحرير الفلسطينية. جاء الأخ صلاح خلف (أبوإياد) وفي ركابه جيش من صحافيي البلد فقام يصدح على المنبر ويعبر عن العنفوان الشبابي الدائم حيث قرّع المسؤولين في البلد، وقال لهم: إن كنتم استثقلتم احتضان حفل للخريجين في جامعتكم خوفا وانهزاما فإننا سنحتفل في جامعاتنا في الوطن بخريجيكم بعد التحرير. وأخذ يعدد مساوئ الحكومات العربية، ويشير بالإصبع إلى حكومة البلد، والصحافيون يسجلون كل ما يقول. لقد عبر عن أحاسيس الطلبة وإحباطهم وأملهم فدوت القاعة بالتصفيق، وكان في اليوم التالي في ضيافة رئاسة البلد يتلقى الاعتذار.

في نماذج القيادة أو الزعامة كان صلاح خلف الرجل القدوة والرجل الصادق ورجل الجماعة العنوان. وإن كنا قد تحدثنا في مقال سابق عن عباءات القيادة ذات الألوان الخمسة فإن تخير العباءة منها بحسب الشّخص والموقف والتفاعل بين هذه العوامل كان من سمات صلاح خلف أيضاً الذي كان يرتدي مع التنظيم العباءة البيضاء غالباً، ويرتدي في إطار مسؤوليته المباشرة كقائد للأمن الموحد (أي أمن منظمة التحرير الفلسطينية) العباءة الحمراء، وكان يرتدي من العباءات الأزرق والأصفر مما ذكرنا ما يتعامل فيه مع المناوئين أو المناكفين أو المعارضين، ولكنه كان يتدثر بالعباءة السوداء القاسية مع أعداء الثورة ومناوئيها وقاتلي كوادرها في كافة المواقع فكان النضال الدؤوب، والشخص ذاته في أدوار وعباءات عدة.

ياسر عرفات حين يلقي عصاه!

قبل العشرين من عمره شهد النكبة فأحدثت في قلبه جرحاً نازفاً وألماً طالما استعاده في سني عمره ومراحل حياته المتقدمة، انطلق للدراسة الجامعية ليعوض جزءاً من الإحساس بالفقد والحزن فكانت كلية الهندسة حاضنة لفكر متقد، لثوري لا يهدأ، كثير النشاط غير قليل الحركة. لقد أحدثت نكبة ١٩٤٨ تطوراً في شخصيته فجعلت من الرجل الذي فكر لبرهة أن يهاجر للولايات المتحدة الأمريكية– كما تذكر بعض المصادر– يسخّر قدرته غير المحددة على الحركة الدؤوبة في صالح قضية لبسها في عنقه أعواماً فاقت الخمسين.

لا يستطيعون إدارة الظهر له

عندما يصفه معاصروه أو أترابه لا يستطيعون أن يدروا ظهرهم له، ولا يستطيعون إلا أن ينصتوا له، وينبهرون بقدرته الفائقة على الحركة والتنقل والفعل، وينبهرون بشخصيته القيادية الجاذبة، واستقلاليته حتى كان التنظيم الذي ساهم في تأسيسه لا يشكل حزباً أو جبهة أو تجمعاً بل حركة تتماشى مع ما وصف به، فهو حركة والتنظيم الذي أنطقه وأخرجه من الظلمات إلى النور أصبح حركة مشمسة تلقي بأشعتها على الشعب اللاجئ، وعلى الحركة والثورة العربية وعلى الثورة العالمية.

قبل أن يبلغ الثلاثين من العمر كان قد برز قائداً مهاباً، يحسب له كلّ حساب فلم تكن تجربته في حرب القنال كمقاتل و كضابط إلا ادخاراً في محصلة قدراته القابلة للتطور، ولم تكن تجربته السياسية النقابية في جامعة القاهرة إلا "بروفة" لقيادة أعمق وأشمل وأكبر سرعان ما يصلها قبل الأربعين من عمره. لقد صنع التشرد من ياسر عرفات شخصية صلبة لا تعرف التراجع أو التردد، بل تصنع الحدث، وتقبل التحدي. يضع الولولة والدموع والبكاء والندب خلف ظهره ويرسم البسمة والأمل والطموح مقترناً بآليات النضال، والفعل المتراكم في نطاق السير على الشوك وبين

الألغام وبشكل متعرج ما دام الهدف واضحاً، والوصول إليه لا يتم إلا في عمليات عبور متتالية لحقول متفجرة.

صلابة الوطني النهضوي

كان ذا صلابة استمدت من رحم النكبة وكرست بالفعل الثوري والعسكري عبر سيناء وفي حرب القنال، واقترنت بفهم العلاقة التكاملية بين الصلابة المطلوبة والمرونة المرغوبة وفق الشخوص والأدوار والزمن والمؤثرات المختلفة، حيث كان لترؤسه رابطة الطلبة الفلسطينيين في جامعة القاهرة أن جمع شتات الفلسطينيين المتوزعين بين التيارات القومية والإسلامية حينها بمرونة التفهم لتعددية الأفكار، ورغبات التعبير عن حب الوطن والسعي لتحريره بالارتباط المباشر بالقومي أو الإسلامي. فكان ما يحسب له أنه بلور الوعي الوطني المستقل، وإن كان عمقه عربياً إسلامياً وبعده عالمياً شكل بداية في فكر الرجل الوطني النهضوي مع زملائه من مؤسسي الوطنية الفلسطينية وأصحاب تميز الشخصية الفلسطينية أو الهوية التي رغبت زعامات عربية كثيرة في إذابتها وإنهائها سعياً لاستيعاب الوجود الإسرائيلي في المنطقة على حساب الفلسطينيين.

ياسر عرفات ذو القدرات والإمكانات المتفوقة خاض الحروب على جبهات القتال، كما خاضها على جبهات السلام فكان يحمّل البندقية بيد وغصن الزيتون بيد، كما قال بنفسه في خطابة الشهير في الأمم المتحدة عام ١٩٧٤. وما كان بذلك متناقضاً بقدر ما كان يحاول أن يتفهم المرحلة أو اللحظة، ويضع لها مقاييس ورؤى تتفق ومعادلات القوة ومعسكرات الأعداء والأصدقاء ومساحات الحركة المتاحة وموازين القوى في منطقة تفجر عالمية هي فلسطين، وما أطلق عليها لا حقاً الشرق الأوسط.

أوراق وغبار

في سن العقل كان ياسر عرفات يعقد التحالفات، ويمد جسور التعاون مع الأصدقاء والأشقاء. يستخدم ما يمتلك من أوراق قابلة للكشف أو المساومة أو الحرق وفقاً لرؤية ما حاد عنها انطلقت من رغبته برؤية دولة فلسطينية مستقلة بالقدس عاصمتها وعودة اللاجئين، ما رفض عكسه حينما ضغط عليه أمريكياً عالمياً عام ٢٠٠٠ في كامب ديفد الثانية فحاصروه إلى حد القتل في المقاطعة في رام الله.

شخصية متميزة، عالمية، مثيرة للجدل، مثيرة للحركة، مثيرة للغبار من حول مجمل تحركاتها، يستخدم بالونات الاختبار في طروحاته السياسية، ويستشف مدى التقبل في عقل زملائه وفي وعي الشعب الذي انتخبه منذ أصبح ناطقا باسم فتح، ثم رئيساً لمنظمة التحرير الفلسطينية عام ١٩٦٩ ثم رئيساً للسلطة الوطنية الفلسطينية عام ١٩٩٤ بانتخابات حرة وديمقراطية وبرقابة عالمية.

يستخدم نظرته الثاقبة وقدرته السياسية الفذة، صلابة ومرونة، استراتيجية وتكتيكاً بأساليب التمرير للفكرة أو الآراء عبر الآخرين، كما يستخدم الضغط، في الوقت نفسه الذي اتخذ في كثير من الأحيان من العاطفة أو العقل أو المال أو التبرير أو التطويع أو التضخيم أو التهوين أو المناخ طرقاً تجعل من رؤيته بضرورة الحصول على القرار الذي يراه صحيحاً مقدمة لاستخدام أي من الوسائل و الأطر تلك التي أجاد استخدامها متقابلة في حركة "فتح" وفي منظمة التحرير الفلسطينية، وفي القيادة الفلسطينية، وفي المجلس الوطني الفلسطيني، ثم لاحقاً في المجلس التشريعي الفلسطيني.

مرجعية القلم الأحمر

لقد شكل ياسر عرفات المرجعية الواحدة، واللاعب الأول، والرمز، والأب الروحي، والضابط للإيقاع الفلسطيني، فلم يسمح لخيط من الخيوط أن يفلت

من بين يديه، فكان منهم من رأى بذلك ضرورة في ظل ديمقراطية غابة البنادق، ومنهم من رأى مركزية شديدة أو دكتاتورية ضارة أو استبداداً، خاصة على الصعيد الداخلي. إن الرئيس ياسرعرفات القائد العام لقوات الثورة الفلسطينية لم يرضَ أن يترك القلم الأحمر من بين إصبعيه، فالقرار يمر عبر اللون، والتوجه والتحكم والضبط لمنظمات متعددة وآراء متباينة في قضية معقدة يجب أن تمر عبر توقيع ممهور على جميع أنواع الورق.

أحبه الكثيرون في العالم، فلقد برز كالطود الشامخ بعد حرب الكرامة وظهر بالعنفوان كطائر الفينيق في حصار بيروت، وكان بطل فلسطين ورمزها في مقاومة الغزو الصهيوني للبنان، واعترف به العالم كرجل سلام حينما تسلم جائزة نوبل بعد أن أقدم على خطوة مثيرة للجدل فلسطينياً ولكنها شجاعة بتوقيعه على اتفاقات اوسلو وذلك في واشنطن عام ١٩٩٤، لقد كان يغرس بيديه لواء فلسطين على سماء العالم ويصنع الغد القادم، غداً أفضل.

أحبه الفلسطينيون

أحبه الشعب الفلسطيني، حيث قاوم الاحتلال بشخصه إثر احتلال الضفة وغزة عام ١٩٦٧، وحينما قاوم محاولات شطب الشعب الفلسطيني والكيانية الوطنية، والاستقلالية للقرار الوطني الفلسطيني المُستقل في ١٩٧١ و١٩٨٣، وما بعد الانتفاضة الأولى وثم الثانية. لقد شكل الرجل ضمانة واعية للأهداف الوطنية الفلسطينية، وكما ظهر ذلك جلياً في مواقع القتال السياسي صلابة دون مرونة، وتمسكاً دون تهاون، وهيجاناً للتاريخ مقابل مستقبل أريد له منه أن يكون مدمراً فلم يقبله، فتحدى القوة العظمى الأولى في العالم لصالح شعبه فكسب شعبه، وكسب نفسه، وخسر الإسرائيليين والأعداء الآخرين.

لقد نظر إليه الشعب الفلسطيني كما نظر الفرنسيون إلى ديغول، والهنود إلى المهاتما غاندي، ومواطنو جنوب أفريقيا إلى مانديلا قائداً ورمزاً حياً وزعيماً تاريخياً لا يمكن تعويضه.

حيث ألقى الزعماء عصيهم

كرهه البعض الذين كان منهم قيادات العدو الصهيوني فقالوا فيه الكثير؛ إنه الإرهابي الأول، والقاتل المأجور، والمخرب، وهو ضد السلام وليس ذا صلة، وهو المرفوض التعامل معه حتى بعد عودته للوطن، وهو المحرض للمقاومة (الإرهاب بمصطلحهم)، والداعم لكتاب شهداء الأقصى استكمالاً لدروه في إنشاء قوات العاصفة منذ العام ١٩٥٩ ثم ١٩٦٥، ثم في دعمه للإرهاب الدولي عبر "أيلول الأسود" والعمليات الخارجية، ما رفضه وأدانه شخصياً وتنظيمياً ومؤسسياً.

لقد قال الإسرائيليون في ياسر عرفات – خاصة اليمين المتطرف مؤخراً– الكثير مما جعله والشيطان واحدا، وهذا متوقع من عدو، رغم أن الكثير من الإسرائيليين في الاتجاه الآخر فهموه رجلاً يمد يده للسلام. ولكن ليس أي سلام وإنما سلام الشجعان، السلام العادل المحقق للأهداف. كرهه عدد من الزعماء العرب لأنه كشفهم بعطائه وعمله وحركته وثوريته وقدرته على التنقل بين المراحل والمساحات والمواقف، ما يتيح للقضية أن تراكم الانتصارات الجزئية وصولاً إلى أن يبصر عرفات القدس عاصمة لفلسطين ليصلي فيها، أو يدفن فيها وليرفع طفل علم فلسطين فوق أسوار ومآذن وكنائس القدس.

كرهه الزعماء العرب–عدد منهم– لأنهم ألقوا بعصيّهم لتلتقفها عصا عرفات فيخرّ السحرة ساجدين لفرعون مكذبين بموسى فلسطين. فيحاربونه محمليه سبب حروبهم أو الاقتتال أو العمالة في الأردن أو لبنان أو سورية أو العراق أو الكويت أو ليبيا أو غيرها، فيكون هو اليهودي والمتآمر ومجهول النسب وغيرها من الاتهامات المضحكة والفاقعة.

كرهه العربان قيادات منعزلة عن شعوبها، أو (راشية) لهم بالمال أو بالتهديد بالسجن والعصا أو بالضغط الجسدي والنفسي، حيث أمن البلد قبل الجميع والسلطان أولاً، وابن الرئيس يخلف أباه في جمهوريات أو ممالك أو إمارات دون ديمقراطية، هي قائمة في فلسطين وأزعجت الكثير حتى يوم وصوله إلى مستشفى بيرسي قرب باريس في فرنسا عام ٢٠٠٤. وانضم لعربة الكارهين مجموعة من المنزعجين من توقف الموازنات عنهم، أو من استخدموا مرحلة ثم انتهى دورهم، أو ممن لم يفهموه جيداً، أو ممن انتقدوه فلم يستمع لهم، أو ممن كانوا بالدعم الخارجي يسيرون. وما كرهه الناقدون أو المعارضون أو المخالفون، ولكنهم تمسكوا بنقدهم له ومعارضتهم لكثير من قراراته وأوامره وتوجهاته أو آرائه، وخالفوه في طريقة الأبوية في إدارته للثورة ثم للمنظمة ثم للسلطة، فقرب عدداً من الفاسدين، وغطى على عدد من المسيئين، وسكت عن بعض العصاة والجبابرة..... هؤلاء من الناقدين والمعارضين والمخالفين شكلوا النصف الثاني المهم للديمقراطية الفلسطينية التي لا يمكن أن تكتمل إلا بالرأي والرأي الآخر، وهؤلاء كانوا مع ياسر عرفات في مواقف كثيرة تشهد لهم وتشهد له، وفي آخرها حينما رفض كامب ديفد فحوصر، وحينما تقرر القضاء عليه فوقف جميع المعارضين والناقدين والمخالفين من اليسار واليمين في الوسط حيث ملعب الرئيس ياسر عرفات.

عصارة فكره وعمله

أحبار كثيرة سالت تكتب عن ياسر عرفات، وأحبار كثيرة ستسيل كتابة عنه مدحاً أو شتماً، انبهاراً أو مخالفة، إنصافاً أو تجنياً... وفي بعض ذلك قد يكون بعض الحق فالرجل ليس ملاكاً ولا نبياً، وإنما يظل إنساناً يصيب ويخطئ تتجاذبه الأفكار والتيارات والأهواء، ويظل قائداً متميزاً وكاريزمياً يسعى جهد فكره وعمله للتأسي بصلاح الدين فيحرر القدس أو يرسم مسارا -في ظل فهم المتغيرات-

يؤسس لذلك بعد الرحيل.

لقاءاته الأخيرة قبل باريس كان يحاول فيها أن يضع عصارة فكره وحكمته وآرائه وطرق عمله وسياساته في ذهن من قابلوه من الأطر ومن الطلاب ومن الشبيبة ومن النساء ومن أبناء الوطن عامة أو العرب أو الأجانب. لقد كانت الإشارات منه دلالات، وتكرار المواقف منه مسارات رغب بمن سيلحقه أن يتبعها فكان مع ملايين العرب (على القدس رايحين شهداء بالملايين) فلم تظهر الملايين وألغيت الرحلة.

وكان يعدد من سرقوا أموال الفلسطينيين من زعماء العرب – ولم يرجعوها حتى الآن – ويسميهم بالاسم والحدث، وكان لا يتهيب من ذكر مواقفهم المتواطئة والمذلة تجاه شعوبهم والأمة. وألمح وأشار إلى أساليب قيادته في الاستبعاد والاكتساب وتفريق المعسكرات وتشكيل التحالفات وبعث المخبأ في النفوس، والتعامل مع المكشوف والمخفي، والربط الواضح في عقله بين استخدام الأدوات والزمن والمرحلة، ولكل زمن فهم مرتبط بعوامل التغيير في الواقع.

هل نكون قد فهمنا شخصية قيادية فذة ومربكة في آن معاً كشخصية ياسر عرفات؟ أم يكون للمستقبل أن يتعامل معها باستعادة للماضي فيراها في سياق المستقبل؟

الفصل الرابع :

مسارات القائد

القائد والاتصالات

إن الشعور بالالتزام نحو القائد، التزام الأعضاء نحو القائد، والشعور بالمحبة، والشعور بالأمان، والشعور بالتسليم الواعي فيما يشبه مفهوم البيعة في الثقافة الإسلامية، تجعل العلاقة بين الطرفين علاقة منفتحة، صحية، ديمقراطية، مرنة.

إن منبع الشعور بالتسليم الواعي للقائد قائم على ما يقدمه القائد لجماعته، وعلى ما يتحسسه القائد لدى الأعضاء من احتياجات، ورغبات، وآمال وأهداف، هي احتياجات أو أهداف كل منهم على حدة، وكل منهم والمجموع معاً.

إن تحسس القائد لمتطلبات الأعضاء وإدماجها في سياق فكر وأهداف واحتياجات الجماعة، أي بجعلها تمثل الجماعة أو المنظمة أو الفريق، يؤدي إلى تقريب الأعضاء من بعضهم البعض ومن الجماعة ككل ومن القائد، بحيث يمنح التسليم الواعي أو ما يمكن أن نسميه "قبولاً أو تقبلاً، أو اعترافاً وقبولاً يتبع سلوك القائد.

لربما يهمل الكثيرون قدرة مهمة وقدرة أساسية لزم توفرها لدى جميع الأشخاص، ولدى أصحاب الأدوار المختلفة في الفريق (الجماعة أو المنظمة أو لأطر ضمنها..)، ولدى القائد بالطبع، وهي قدرته على تقريب الآخرين، الثقة بالآخرين، جذب الآخرين واستمالتهم (استقطابهم)، أي ببساطة أن يوصل ما يريده إليهم بسلاسة نافذة يرجى منها استجابة مماثلة لطريقة إرساله لهم مضمون ما يريد فيما يطلق عليه الاتصالات.

إن عملية إيصال "رسالة" عبارة عن: فكرة أو توجه أو استفسار أو شعور أو توصية أو قرار أو رجاء أو أمر.... إلخ، يحتاج من القائد الحكيم أن يتخير عدداً من العوامل لتتكامل في طريقة صياغتها وشكل إرسالها وتحديد مضمونها (أي الرسالة) ووسيلة نقلها والمكان والزمان والحالة النفسية للطرفين. فالرجاء في حالة الغضب قد لا يجدي، والأمر في حالة الاختلاف الشديد قد يضر لو صيغ بقسوة، واختيار أوقات المحنة الشخصية لشخص كالمرض أو موت عزيز، أو الإحباط أو

الانشغال الشديد، قد يضر بطريقة الاستجابة المتوقعة من الشخص.

إن الرسالة تحتاج لصياغتها (أي تمديد الجمل والفقرات والمفردات وكيفية عرضها أو قولها، وشحنات العواطف المشبعة بها) إلى قدرة اتصالية لجميع أصحاب الأدوار في الفريق وللقائد منهم بالطبع، فما قد ينفع مع شخص قد لا ينفع مع آخر ذي شخصية مختلفة وطريقة تفكير وأسلوب تلقٍّ مختلف.

يتحكم بالموقف الاتصالي: أنا كمرسل وأنت كمستقبل أو مشارك وعوامل المحيط من طقس وتأثيرات الآخرين من الأشخاص، وطبيعة الحدث والمكان (مكتب، بيت، سيارة....) والزمان (صباحاً، بعد الغداء، أثناء العمل، قبل النوم...)، ووسيلة الاتصال (هواء=مقابلة شخصية أو ندوة ،لاقط صوت= ميكرفون، تلفزة، مذياع، انترنت، هاتف...).

والقائد الحكيم هو القادر على تخير أفضل الأوقات والمواقف لإرسال رسالته لتؤثر في الآخرين، خاصة الأنصار أو الأتباع أو المرؤوسين، وتحقق مراده.

دأب الرئيس عرفات–على سبيل المثال– على استخدام أسلوب اتصالي لإحباط الأفكار المعارضة أو الهجومية بإرسال رسالة استباقية معتمداً على هيبته عبر تركيزه بالهجوم على أي من الحلقات (الأشخاص) الضعيفة في الاجتماع، وبموضوع لا يمت بصلة للمتوقع طرحه من المعارض، وهو بذلك يحبط الهجوم ويخفف الصيغ المتوقعة من الآخرين، وقد يلغيها كلياً إذا خاف المعارض أو جبن، أو إذا لم يكن لديه حزم وقوة ورغبة شديدة في قول ما يريد أو تحقيق ما يريد.

ودأب على استخدام أسلوب آخر يتم من خلاله توصيل رسالته عبر آخرين–وهو أسلوب متبع في الاجتماعات عامة سواء الإدارية أو التنظيمية في العالم– وهؤلاء الآخرون يقولون ما يريد، ويصل المقترح منهم إليه باعتباره قائد الجميع ويتفاعل مع ما يطرحون. وثمة أسلوب آخر سار عليه جمال عبد الناصر –على سبيل المثال– وهو أسلوب الاتفاق المسبق حيث كان يجمع مجلس قيادة الثورة في بيته ويتفق

معهم على ما يريد (يريدون) طرحه ليعرض في الاجتماع اللاحق بوجود الرئيس اللواء محمد نجيب (كان رئيس مصر قبل جمال عبد الناصر من ١٩٥٢– ١٩٥٤، وكان للضباط الأحرار بزعامة عبد الناصر الفضل في تقديمه رئيساً عليهم لمرتبته العالية، إلى أمد محدود) بحيث يكون الخطاب موحداً من جهة، ويتفق وأهداف وخطط وسياسات عبد الناصر من جهة أخرى، ويرسل رسالة قوية من جهة أخرى بأنه هو محور ومركز الحدث من خلال الاجتماع المنعقد مسبقاً في بيته هو أي بيت عبد الناصر.

كما أن الكثير من القادة يستخدم أسلوب الإنهاك الجسدي والنفسي بإطالة أمد الاجتماع إلى ساعات الصباح الأولى ليحصل من زملائه أومن جماعته أو ممن يترأسهم على ما يريد حيث يسود الملل أو التعب والرغبة بالنوم أو الرغبة بالخروج من الاجتماع بأي ثمن.

كلها أساليب اتصالية (قيادية) مجربة. وإن كنا بأمثلتها السابقة لا نقرها على صعيد القيادة الجماعية الحقيقية أو على صعيد القائد ضمن جماعة متفاعلة ومتناسقة ومتكاملة الأدوار، لماذا؟! لأن هناك الكثير من الأساليب الأكثر نجاعة اتصالياً والتي تتمثل باحترام الآخرين وآرائهم وإقناعهم واستمالتهم في جو تسوده مساحة رحبة من الحوار المتواصل ومساحة من الاختلاف المحمود في ضوء الأهداف والغايات المتفق عليها، والتي تمثل أهداف وغايات الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة.

إن مهارات الاتصال عامة ولدى القائد تشمل:

- مهارة الانصات.
- مهارة الحديث.
- مهارة الكتابة.
- مهارة القراءة.

وهي قدرات أو مهارات (المهارة قدرة تحولت لمهارة بالتدريب والمران المستمر) أساسية للاتصال في الحياة، حياتنا جميعاً التي نقضي منها ما يقارب ٩٠٪ من وقتنا في الاتصال ونحن في حالة الصحو أو النوم، مع أنفسنا أو مع الطبيعة، أو مع الله سبحانه وتعالى، أو مع الآخرين.

القائد و ثلاثية التفهم والتقبل والتفاعل

لكل شخص، كادر، قائد يتفاعل مع مجموعة منظمة (منظمة=مؤسسة=تنظيم) مساحة تواصل قد تزيد أو تنقص معتمدة على ١–عوامل ذاتية فردية، أو على ٢–عوامل مرتبطة بالآخرين من حيث نفس الأسباب الذاتية منطلقة من القدرات الإنسانية التواصلية الثلاث المهمة وهي : التفهم والتقبل والتفاعل، ومساحاتها في شطآن النفوس ومتنها، ٣–والمجموعة الثالثة من العوامل مرتبطة ببيئة التنظيم من حيث الأساليب والوسائل والمناخ السائد داخل التنظيم في المنظمة.

فعلى سبيل المثال تمنع التنظيمات السرية التفاعل بين الأفراد فتصبح مساحات التواصل مرتبطة بالأوامر والغموض والطاعة والخضوع المرتبطة بالإيمان أو العقيدة، بينما في التنظيمات عامة، و السياسية الحرة (الليبرالية) منها، فإن لمساحات التواصل أهمية كبرى حيث يعتبر العضو المؤثر ذا مساحة تفاعل كبرى في الأوساط التنظيمية، والعضو العادي المتلقي ذا مساحة مرتبطة بدوائر تأثير الآخرين. وفي جميع الأحوال فإن لمثل هذا المناخ أن يشجع على بروز أدوار وقدرات تأثير وتأثر ومراكز قوى معتمدة على عوامل كثيرة ذاتية ومرتبطة بقدرة التأثير في الآخرين أو اكتسابهم، وبطبيعة مناخ التفاعل في المنظمة، وهنا يبرز دور القائد ضمن الجماعة، كما تبرز الأدوار الأخرى التي فصلناها ضمن الأدوار الثمانية. ولتعزيز مهارات التواصل مع الآخرين ما هو من مهام العضو وقبله القائد، خاصة في المنظمة، من الممكن القول إن مهارات التواصل القيادية تنتقل من التفهم إلى التقبل ثم التفاعل

بنسبة أكبر من مهارات التواصل للآخرين عامة، أي أن مهارات الاتصال مطلوبة للجميع ولكنها مطلوبة من القائد بنسبة أكبر وضمن مساحة أوسع كالتالي :

أولاً: مهارة التواصل مع الآخرين=التفهم

١ . كن منفتحاً نفسياً ومباشراً، صادقاً وثابتاً في التعبير.

٢ . تخلص من شحناتك السلبية في ذاتك (قد يحتفظ الإنسان بآراء مسبقة واحتياطات دفاعية نفسية سلبية عن الآخرين، يجب التخلص منها لفتح باب الشحنات الإيجابية) حتى تستطيع سماع الآخرين وإعادة استيعابهم.

٣ . تفهم الآخرين : ضع نفسك مكانهم (ضع نفسك مكان الآخر أو الشمس أو الورقة أو البحر. . .) لما يعطيه ذلك من قدرة على الرؤية المختلفة والتفهم والتفاعل والهادفيه.

٤ . انتقد بأسلوب الشطيرة (نقد / مدح / نقد)، وتقبل النقد من الآخرين.

٥ . أدرك ذاتك وطريقة تفكيرك وأسلوب إبداعك، وأدرك الآخرين وتفهم الاختلاف والإدراكات المتنوعة للشيء ذاته.

٦ . املأ خزانات الرؤية والوعي والتحفيز والإرادة لديك بشحنات متصلة من الاتصال المفتوح مع الآخرين.

ثانيا: تحقيق مهارات التأقلم والتواصل=التقبل

١– طور هويتك الشخصية (رضا الله، رضا عن الذات، رضا عن العمل، إخلاص، رضا المحيط، معنويات مرتفعة، تحفيز ذاتي وتحفيز الآخرين، حس الرسالة

للفرد والقائد...).

٢- اعتمد على الآخرين -كقائد- وامنحهم الثقة. كن قوياً في العمل، ولا تجزع من الاستمرار.

٣- كن صاحب مبادرة، وانثر أفكارك على الآخرين كالورود.

٤- تعامل مع الضغوط بهدوء وفاعلية، وطور آليات شخصية في الحفاظ على هدوئك كالتأمل والانصات والتقبل والدعاء والصلاة.

٥- طور نفسك دوماً: بتطوير قدراتك النفسية والعلمية والعقلية والحركية وطور أهدافك أو قوّها دورياً بالقراءة، وحفظ الأمثال والشعر والأفكار القصيرة المؤثرة، وتعلم التدوين وأخذ الملاحظات، والتكرار والمران دوماً لتطوير أي قدرة.

٦- ارفع من طاقتك النفسية وقوة حدسك (بالتأمل والتفكر، والإحساس المرهف، وتطوير الحدس...). إن التدرب على الاسترخاء في مكان محبب في البيت أو المكتب أو الطبيعة ثم الاتصال مع مكوناتها بمسح الصور السلبية في الذهن، ضمن جلسة مريحة وهواء نقي، وإبدالها بصور مريحة تنعش الذهن، كتمرين يومي للتأمل، يمثل أهمية لصيانة النفس من التوترات والاحتفاظ بمستوى عال من شحنات الطاقة الإيجابية.

٧- تعلم أسس التحفيز الذاتي: بالاتصال الذاتي (كلم نفسك دوماً، وتَفكَّرْ واربط وقرر وحاسب، ولا تترك وقتا دون تفكر أو تخطيط أو استعداد)، والتركيز المبرمج والإنجاز للأهداف والتسامي عن الصغائر لما فيها من دعم للعقل والجسد والروح والعاطفة والطاقة الداخلية.

٨- حَسِّنْ أداءك ولا تقبل بالقليل أو الحد الأدنى، وأكمل عملك دوماً، حيث إن ضربك نموذجاً للمرؤوسين يجعل منك قائداً قدوة.

٩- تعلم العادات السبع

- **تقوية الذات**: املأها بالثقة عبر الدرس والجهد والتجارب والإيمان والمواجهة.
- **الإبداع والمبادرة**: لا تتوقف عن اختراع الجديد، وتقديم الأفكار.
- **التعاطف**: أبد التعاطف مع الآخرين، ولا تهمل التواصل المحبب معهم.
- **العدل**: كن منصفاً مع نفسك والآخرين، بتفهم حدود قدراتك وقدرات الآخرين وتنوعها.
- **ضع الأهداف وسبل تحقيقها**: وشارك المرؤوسين معك، يندفعون لتحقيقها.
- **تحديد الأولويات**: اجعل التماهي بين أولوياتك يرتبط بأهدافك وأهداف الجماعة.
- **جمعية التفهم**: كن قائداً مصغياً جيداً، وتفهم الآخرين بإرادة غير أنانية.

هل من الممكن أن تؤدي مثل هذه الآليات في التأقلم والتواصل إلى الوصول لحالة من التقبل للذات عامة - والقائد لنفسه بنسبة أكبر- وللآخرين؟ هذا ما نرغب أن يحصل، لاسيما أن التفهم مدخل التقبل للآخرين وبداية للتفاعل معهم.

ثالثاً: تقبل الآخر في المنظمة= التفاعل

لأن الإنسان لا يعيش وحيداً منفرداً، بل منتم لجماعة وللمجتمع وللمنظمة، فإنه يعيش في بحر من التنوع العرقي والفكري والثقافي. حتى لو كان من يعيش معهم من نفس البلد أو القرية أو العائلة. يظل التنوع بطرق التفكير والتعبير والتفاهم في اللبس والكلام والنظرة... إلخ قائماً. ولنستطيع التفاعل بشكل نشط

مع الآخر في آلية اتصالية إيجابية يجب أن نتعلم ونعترف أن الآخرين يختلفون عنا ولهم رأي – حتى لو كان مشابهاً لرأينا – ليس متطابقاً معه بالضرورة، وعليه يجب أن نعلم أنفسنا– خاصة القائد هنا– تقبل بعضنا البعض لنتفاعل معاً، لأن في ذلك جوانب مهمة عديدة مثل :

١– ضريبة الحياة الجماعية مع الآخرين، وفي المنظمة (=التنظيم).

٢– التقبل للآخرين مدخل للاستفادة منهم فكرا وآراء وتنوعا وإبداعاً.

٣– وفي ذلك تعزيز للطاقة الإيجابية والعطاء، ومدخل للتفاعل الإيجابي.

٤– الثقة التي تكبر عبر التعامل والتفاعل لتصبح جبلاً فلا تتهاوى بسهولة كلما خدشت.

٥– مدخل لإحداث التغيير في الذات أو الآخر (الآخرين في حالة القائد تحديدا).

٦– احترام للديمقراطية والحرية ضمن النظام (الدستور) الذي يحكم علاقات الأشخاص في المنظمة.

ويظهر مدى تفاعل الآخرين إيجابياً مع القائد بالتنفيذ العملي عبر :

١–قيامهم بالنشاطات.

٢–واحترام الآليات.

٣–وتحقيق الأهداف بقناعة.

٤ –واعتمادهم على النفس، والتعاون مع الزملاء.

٥–وعبر إظهار الالتزام والانضباط، ومن خلال أحاديثهم الإيجابية.

٦–ومن خلال الاقتداء والثقة بالقائد.

٧–وعبر السلوك القيادي المفضي إلى الاعتراف من قبل الأعضاء، فالتسليم، فالثقة الظاهرة بحسن التنفيذ، وسرعة الإنجاز ودقته، ،(تراجع مادتنا المتعلقة بذلك : القيادة سلوك واعتراف).

٨–وعبر إظهار القائد لإيمانه بالآخرين المفضي إلى تجدده وتجددهم، فهم دوماً في حالة تجديد وتواصل وتفكر وعمل (المزيد في مادة القيادة إيمان وتجدد).

٩–وعبر التفاعل الرأسي (مع القائد) والأفقي (مع الزملاء) بتقديم الاقتراحات والتعديلات والنقد والتوضيحات، والإسهام بالاجتماعات وفي اتخاذ القرارات.

١٠–ومهما كانت عباءة القائد ضمن (العباءات الخمس) فإن تفاعله معهم وتفاعلهم معه يجب أن يكونا مرتبطين بالأهداف التي تصب في خدمة القضية أو المسألة، وفي خدمة الأعضاء والناس واحتياجاتهم.

التفهم : أضع نفسي مكان الآخرين وأفهم اختلافهم عني= مساحة صغيرة.

التقبل : ارتفاع مستوى الفهم لمرحلة التقبل للاختلاف=مساحة متوسطة.

التفاعل : التعاطي والتعايش مع الآخرين (تعاون، تغيير، تثبيت، تأثر وتأثير)= مساحة كبيرة من الاتصال. وقد يكون التفاعل إيجابياً أو سلبياً، وقد نرى بالتفاعل السلبي عدم تفاعل..

عدم التفهم= النفور والمنافسة والابتعاد.

عدم التقبل= الرفض والاستبعاد

عدم التفاعل= السلبية والعداء. وكذلك

مساحة الاتصالات وإشارات المرور للقائد

لأن الاتصالات فعل إنساني يعبر عن مكنون النفس وله مظاهر خارجية فهو قد يكون اتصالاً متاحاً بحيث يزيد من مساحة التقارب والود والتجانس،

وقد يكون في حالة منغلقة بحيث إنه يؤدي للتباعد والتباغض والافتراق (ضيق المساحة الاتصالية)، ولاختيار الموقف المناسب والتوقيت المناسب، لا بد من متابعة دقيقة لإشارات المرور التي يشغلها الطرف الآخر التي تسمح أو لا تسمح بتدفق الاتصال.

١ - اللون الأحمر: لا امكانية للاتصال، حيث إن الموقف حاد أو حرج أو إن التوقيت غير مناسب البتة، أو إن اختيار المكان غير صحيح، أو أن وجود آخرين يعد عاملاً سلبياً، أو إن الشخص المتصل مرفوض كلياً.

٢-اللون الأرجواني: لا إمكانية للاتصال، ولكن قد يمكن لأشخاص معينين ومحدودين جداً، وبأسلوب معين، اختيار توقيت النفاذ وتحقيق الاتصال ولو كان بحده الأدنى (خاصة حال حدوث مشكلة مثلاً)، فقد لا يتقبل مدير (قائد) لموضوع من أحد موظفيه (عناصره)، ولكنه يستمع له من آخر أكثر قرباً ثقافياً أو سياسياً أو لارتباط متعلق بالصداقة أو لمرافقه أو سكرتيرته، وقد يكون للبعض دور (تزييت) للعلاقات وللآخرين دور (توتير).

٣-اللون الأصفر: منطقة اتصال متوقف (جامد) : بمعنى أن الاتصال قد يعتمد على الشخص أو أسلوبه أو قدرته أو مقدرته على استثارة الآخر وعلى اختيار الوقت المناسب لذلك. وفي هذه المنطقة لا ينصح بالتجربة إلا لمن يستطيع التأثير (من يعتقد ذلك بقوة). لذلك ينصح دوماً بالإعداد المسبق لأي عمل أو لقاء، لأن الإعداد المسبق نصف النجاح، من جهة، ولأنه مدخل التقبل من جهة أخرى.

٤-اللون الأخضر الغامق : هذه مساحة أو منطقة ذات اتصال متاح للجميع ودون حدود ويتم فيها تقبل الاتصال بالاتجاهين، وإن كان الشخص يرغب بالتعبير عن ذاته بشكل أكبر أو متعادل مع الآخرين. وقد يدخل القائد الجماهيري ضمن هذه المنطقة الاتصالية.

٥-اللون الأخضر الفاتح : هذه مساحة اتصال متاحة للجميع، وفيها تقبل

للاتصال من الاتجاهين مع تسامح من القائد فيه حجم الإنصات مضاعف، ولو على حساب الرغبة الشخصية في التعبير الذاتي، حيث القائد يضغط على نفسه أحياناً ليمتص الشحنات من الآخرين.

خطوط القائد ومساراته

تمر الحوادث على الناس فتترك آثاراً قد لا تمحى، وتمر الرزايا على القائد فتمتن من قدراته، وتزيد من قناعته بالحق واعتصار جهده وتحقيق هدفه، مهما رأى الآخرون أن لا فائدة، وبالصبر والإيمان تتعاضد معهما الإرادة ليتحقق الفعل إنجازاً على الأرض.

إن القائد قدرات، والقائد شخص مميز ضمن مجموعة، وقد تكون المجموعة عدداً من المتميزين أيضاً بقدرات أخرى ذات طابع تكاملي ضمن فرق - كما أسلفنا في ورقة سابقة - وللقائد تصرفات وسلوكيات وعباءات عددناها بست عباءات، وأشرنا لشخصيات قيادية كما أشرنا لأهمية المناخ القيادي أو المناخ التنظيمي ولمعادلة النجاح. إلا أن القائد في المنظمة السياسية (التنظيم) سواء كان حزباً أو حركة أو جبهة سياسية له بناؤه الذاتي كما له تكوينه المرتبط بزملائه وبكوادره وبالجماهير.

اتجاهات بناء الشخصية

بحيث تصبح اتجاهات بناء الشخصية لديه في خمسة خطوط هي:

١. مع ذاته.

٢. مع زملائه - من الرتبة نفسها.

٣. مع كوادره- من هم ضمن مسؤوليته.

٤. مع أطره العليا.

٥ . مع الجماهير.

وفيها جميعاً تعد القدرة على اكتشاف الذات، ثم تصور إمكانية تغييرها، ثم إيقاع النفس في تجارب عقلية واجتيازها، ثم الدخول في التجارب الحقيقية فالاستفادة منها في تطوير التجارب العقلية، مما يحقق التطوير أو التغيير الذاتي، تعد من أهم عناصر القائد والكادر المتميز ضمن أدوار فريق العمل.

خط بناء الذات

ولتقريب الفكرة أكثر نكرر أن خط بناء الذات، أو كما يسميها علي شريعتي (الحرث في حقل الذات) تأخذ المعادلة التالية:

- اكتشاف الذات.
- تصور (تخيل) إمكانية تغييرها.
- الدخول في تجارب عقلية واجتيازها.
- الدخول في تجارب حقيقية / بناء تثقيفي / بناء تدريبي.
- الاستفادة من التجارب.
- تطوير التجارب العقلية (المتخيلة).
- تحقق التغيير وإمكانية رصده.

الإيمان المهزوز والمحبول

وضمن خط بناء الذات يعتبر الإيمان والقناعة بالذات أمر مهم إلى درجة أنه يصبح لا تقدم إذا كان الإيمان الشخصي مهزوزاً أو منزوعاً أو مهترئاً أو محبولاً أي مرتبطاً بحبل. إن الإيمان المهزوز هو تصور إمكانية تغيير الذات مع عدم الدفع بالاتجاه

لاستثقال الواجب أو همة واطئة، والإيمان المنزوع هو إظهار إيمان في حقيقته خواء كمن يصرخ معبراً عن قدرته على عبور النهر وهو لا يعرف ولا يريد السباحة. أما الإيمان المهترئ فهو الإيمان بمعتقدات بالية كما هو شأن الأحزاب الشيوعية العربية، أما الإيمان المحبول فهو ما يبدو إيماناً يلحقه تصميم ويظهر بصاحبه إرادة وفعل، لكنه في حقيقته مرتكز على مقومات مصلحة متى ما انتفت تفتك الإيمان وسقط الحبل فأصبحت البئر مقر الشخص.

الإيمان الحقيقي

أما الإيمان الحقيقي ضمن خط بناء الذات فيأتي من الآية الكريمة (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وابتغوا إليه الوسيلة وجاهدوا في سبيله لعلكم تفلحون) المائدة ٣٥، حيث يكون الإيمان الحقيقي مرتبطاً بتقوى الله بأن يراك حيث يحب ولا يراك حيث يكره كشرط أساسي لبرهان الإيمان الذي شرطه الثاني ابتغاء الوسيلة، بابتغاء مرضاة الله، وابتغاء تحقيق الهدف عبر التفكير المنطلق، التفكير الابتكاري، التفكير الحر في الكون وآلائه والتدبر، والتوصل لنتائج وتحديدات، وتخير الوسائل لتحقيق الأهداف الدينية والدنيوية.

إن رسم مسار عقلي للقائد ابتغاء وسيلة، وان تصور المشاكل وطرق حلها ابتغاء وسيلة، وان الشك كمدخل للتثبت وسيلة كما هو شأن آلاف الوسائل الأخرى التي يدفع الله سبحانه وتعالى عبده لاكتشافها، ولا يكفي ذلك لأن **الشرط الثالث** للإيمان أن يصدقه العمل كما تقول الآية الكريمة فيكون الجهاد في (هذا السبيل) المتخير أو المكتشف لنصل إلى الشرط الرابع للإيمان هنا، وهو عدم التوقف عن التقوى وابتغاء الوسيلة والجهاد، ما نفهمه من قوله تعالى (لعلكم تفلحون) لأن الفلاح بالتقوى والإيمان يحتاج للتواصل لا التوقف، ويحتاج للتجدد لا الاكتفاء، والله تعالى (ذو الفضل العظيم) (يؤيد بنصره من يشاء) آل عمران ١٣، وهو الله الذي يقول (والذين جاهدوا فينا لَنَهدينَّهُم سُبلنا وإن الله لَمَعَ المحسنين) العنكبوت

٦٩، حيث يظهر الشرط الخامس للإيمان الحقيقي هنا بتحقق الهدى للسُبل متى ما أظهر العبد حسن الجهاد.

ولنعود لتلخيص مفهوم الإيمان (الديني والدنيوي والتنظيمي، وللشخص والكادر والقائد) بالقول إنه يحتاج لقواعد خمس هي:

١. التقوى (ترصد الهدف وحمل القيم).

٢. ابتغاء الوسيلة (الوسائل).

٣. الجهاد (النضال).

٤. التواصل.

٥. التحقق (التنفيذ).

إن القائد التقي الملتزم، القائد الحقيقي في التنظيم يوجد حيث يجب، حسب النظام وحسب معايير الأهداف والأخلاق والقيم، وهو المتفكر في ابتكار الوسيلة، والمناضل المجاهد بلا كلل، وبتواصل يعمق التجربة ويوقع التحقق.

القائد والسبل

إن القائد مع ذاته ذو إيمان وذو عزيمة، وذو إرادة، وذو انتماء للمبادئ والفكرة وللذات أيضاً، وهو المتجدد المتطور لقدراته وإمكاناته، فلا تنقطع به السبل، بل يبحث دوماً عن سبل جديدة تعدل في سلوكه وتجدد في أفكاره ليصبح في الخط الثاني والثالث والرابع وهي خطوط التعامل مع زملائه وكوادره وأطره العليا:

- صادق الاتصالات بهم.
- يتفهم الاختلافات وحدود القدرات.

- يتقبل المشاركة معهم.

ويصبح مع الجماهير تلميذاً متعلماً في حين، ومعلماً في حين آخر، يثق بهم ويقربهم ويعتمد عليهم في حين، ويقدم لهم ويوجههم ويخدمهم في أحايين أخرى.

الصفات الخمس الكبرى للقائد

إن القائد التنظيمي مهما تنوعت عباءاته الخمس، وإن لبس العباءة السادسة في متغير الموقف الذي يعالج تداخل الأشخاص مع المكان والزمن وطبيعة أو مكونات الحدث، هو قائد قد يتصف بواحدة أو أكثر من الصفات الخمس الكبرى التالية:

١. **عقلية منظمة**: تفكير منظم، متسلسل، هادئ، مرن، مبتكر، يحلل، يربط، يتعلم دوماً، يخطط، يتصور المواقف، يرى المستقبل.

٢. **يصنع سبل العمل**: يصنع الأطر، يختار الوسائل، يضع الأشخاص في مواقع الفعل، حسن الاختيار، يتفهم الأطر، يحترم التعدد.

٣. **له قدرات متابعة**: لا يهمل أمراً، يضمن المواضيع ضمن الآلية، يبت في المواضيع، يلاحق، ينجز، يدير.

٤. **ذو أداء حاسم**: يعالج المشاكل، ويحل الخلافات، ويصنع القرارات، ويفهم علاقة الإلحاحية بالجاهزية بالزمن والأولوية لكل حدث أو قضية أو قرار.

٥. **نموذج أخلاقي**: لأن صاحب الخُلُق العظيم محمد e كنموذج حقق الالتئام حول الفكرة بشخصه للكثيرين، ولأنه (فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظّا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر، فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين) ٥٩ آل عمران. ومن

الآية الكريمة ذاتها نستنتج صفات القائد النموذجي مع شعبه وأمته وكوادره:

١. لين الجانب، مرن، يتفهم الاختلاف.

٢. رحيم، رقيق القلب، جامع.

٣. عفو متسامح.

٤. يشاركهم ويشاورهم.

٥. ذو عزيمة وإرادة وقدرة وحسم.

٦. يثق بنفسه وحكمه وإيمانه، ويتوكل على الله.

٧. قوي الإيمان، يحب الله، والله يحبه، ويهديه السبل.

إن خماسيات القيادة بالصفات الكبرى الخمس التي ذكرناها قد ندعيّ أننا لا نراها في أي تنظيم سياسي في فلسطين، ولكنني أستطيع أن اعدد لكم العشرات من قيادات المستويات المتعددة التي قد تتصف ببعض أو كل، بخمس أو خمسين أو ثلاثة أخماس خماسيات القيادة أو صفاتها الكبرى، ما يحسن بنا الظن بإمكانية التطور والتغير.

القيادة كمسار فكري

إن القيادة ليست عملية روتينية بمعنى أنه متى ما تم التخطيط ووضع الآليات فإنها تسير بمنطق التسلسل الافتراضي، بل هي قبل كل ذلك وأثناءه عمل فكري ذهني متكامل، لأن القيادة بالضرورة تتضمن عمليات مثل حل الإشكالات والتحليل واتخاذ القرارات، فعليه من الممكن أن نقسم القيادة في الإطار العقلي إلى أقسام أربعة، وكما يقول هنا (نوربرت هرمان) هي:

١- **وضع الأهداف**: حيث يتم تحديد الاتجاه، ما يعني إدارة دفة المؤسسة

وقيادتها وفق الأهداف.

٢- **تكوين الإرادة**: بالتعرف على العوائق وبدائل الحلول مقدمة لاتخاذ القرار.

٣- **تنفيذ الإرادة**: بتنفيذ الحلول التي قدمت لإزالة العراقيل، وهي تكون ضمن مهام القيادة.

٤- **صيانة الإرادة**: حيث استخلاص النتائج وتحليلها، وممارسة التقويم والرقابة.

عبور المسارات الخمسة

في تجارب الشعوب الكثير من المحطات التي من الممكن الاستفادة منها، ولدينا من التجربة الصينية نموذج رفع من خلاله زعيم هذه الثورة (ماو تسي تونغ) شعاراً نستعيره وهو (عبور الممرات الجبلية الخمسة) حيث الانقطاع عن القديم واتخاذ موقف ورؤية جديدة من خمسة أمور، على نسقها نقول إننا في التنظيم – أي تنظيم– وكقادة تنظيميين نحتاج قبل غيرنا أن نعبر ممرات (مسارات) خمسة نفكر فيها بشكل جديد وسبل وآليات حديثة وبآليات نضال متطورة، وهذه الممرات هي:

١. **العضو**: أو الذات، حيث ضرورة الاعتراف والإقرار الذاتي بطبيعة، بأفق، بمستوى التفكير، والقدرات، والأدوار، ومستوى التقدم المطلوب، ومستوى التطور المنجز.

٢. **الناس**: من الكوادر والأعضاء والزملاء وعموم الناس الذين يجب أن تختلف نظرتنا وتعاملنا معهم عما سبق في مراحل النضال المختلفة، لينصب كله الآن ضمن مساق خدمة الناس على الأرض، وأن تصبح القضية الوطنية متماهية مع ذلك.

٣ . **المهمة:** أو الوظيفة أو الدور الذي يجب أن أقوم به في التنظيم، وضمن المجتمع، ما هو وكيف أعمل، ولمن أقدم عملي، وكيف تحدد الواجبات، وطبيعة العلاقة الجديدة مع الوظيفة الرسمية والعشيرة والعائلة والطائفة والتنظيم السياسي من حيث الأولوية والأرجحية، ومساحة التفاعل ضمنها.

٤ . **القيم:** أو كما ذكرنا سابقاً (النمذجة) الأخلاقية، بأن نرسم أنفسنا أو نرسم لأنفسنا وللآخرين نماذج اقتداء – ليس كفكر الشيعة بالضرورة– وإنما لأن النموذج أولى بالاتباع، حيث نرى المحاكاة التلفزية والإعلامية للممثلين والمغنين والراقصين تتفوق على العلماء والمفكرين والقادة.

٥ . **النضال:** تفكير جديد ومفاهيم جديدة يجب أن نصنعها كأمة وكفلسطينيين، من طبيعة نضالنا وفق العوامل التالية:

- شكل النضال / نوعه.
- جدواه.
- مساحته.
- أولوياته.
- أخلاقياته.
- زمنه.
- القوى المتحكمة به.

إن القيادة في أي موقع، خاصة في داخل المنظمة (التنظيم)، قدرات مكنونة، قابلة للبروز والتطبيق، وسلوك مشهود قابل للاقتداء، وألوان وعباءات بحسب المواقف والتفاعلات والشخصيات، ما يمكن القائد من التأثير في الآخرين، وتحقيق أفضل الإنجازات عبر الآخرين.

المناخ القيادي

إن القائد قدرة على التأثير، وقدرة على التحفيز، وقدرة على استثمار طاقات الآخرين وتوجيهها، وقدرة على حث الآخرين، على تحقيق الأهداف بفعالية، بكفاءة، بأقصى طاقة. والقائد بهذا التعريف من الممكن أن نراه في مستويات ادراية أو تنظيمية متعددة، فقد نجده في موقع رئيس القسم أو في موقع الملازم وقد نجده عند شيخ القبيلة، أو عند رئيس العصابة، أو عند كبير النجارين أو عند مهندس المشروع، وقد نجده عند طالب في الصف الإعدادي أو عند الطالبة في المرحلة الجامعية، وما دام " القائد" يتفاعل بالضرورة مع آخرين ضمن مواقف متعددة ومتصلة فإنه من الممكن أن نقول إن للقائد قدرة على صنع المناخ.

إن المناخ القيادي هو الجو النفسي العصبي الذي ينشره القائد حوله أو في مكان عمله وتأثيره، وفي نطاق المرؤوسين أو "الأتباع" أو الكوادر أو الأشخاص تحت قيادته، ويجعل منه أساس الالتفاف حول آرائه أو فكره أو سياساته أو عمله، ما يتفاعل مع حاجات جمهوره وأفكارهم.

قد يكون المناخ القيادي ايجابياً ومحفزاً، وقد يكون أيضاً سلبياً ومحفزاً وفي جميع الأحوال هو مرتبط بأسلوب أو " نمط" القيادة من الديمقراطي إلى الاستبدادي إلى المتساهل لغيرها من الأساليب تلك المرتبطة بالنظريات المختلفة "راجع نظريات (فدلر، عاشور، ريدن) "، وبناء عليه قد يكون المناخ المسيطر على فكر وأداء الأتباع هو مناخ التوتر الدائم والقلق، أو مناخ الخوف والرعب، أو مناخ التشكك والاتهامات، أو مناخ الحذر والريبة، وربما مناخ السرية والحيطة الدائم، وقد يكون مناخ الترصد للآخرين. وهذه المناخات رغم سلبياتها فإنها قد تكون محفزة، مؤثرة، وذات قوة خاصة متى ما ارتبط الموقع " القيادي" بالسلطة السياسية أو الإدارية أو المالية أو العشائرية أو الأبوية أو التنظيمية أو العسكرية.

وقد يكون المناخ المشاع مناخ محبة ومودة، أو مناخ طرافة وضحك، أو مناخ

تغلب وتساهل، أو مناخ احترام وانتماء وانضباط، أو مناخ صداقة وتقارب، أو مناخ احترام وهيبة، أو غيرها من المناخات الموصوفة بالإيجابية.

هناك ارتباط واضح بين شخصية القائد وبين أسلوب قيادته وبين شكل التنظيم (الهيكل التنظيمي) المتبع من قبله بعلاقته مع الأعضاء (المرؤوسين/الأنصار/الأتباع) وبين المناخ الذي يشيعه، وبين الأعضاء ومدى تقبلهم.

والشكل التنظيمي (الهيكلية) قد يأخذ نماذج عدة مثل: الهيكل التنظيمي الهرمي (وهو الهيكل البيروقراطي التقليدي المتسلسل من أعلى إلى أسفل بأدوار وواجبات ومسؤوليات وتراتب محترم)، وهيكل النجمة (ذي المسافات المفتوحة والمعلومات المتاحة)، والهيكل الأفقي، وهيكل العجلة (الكل كأسلاك العجلة مرتبط لوحده بالقائد المستبد حيث الأحلاف والتكتلات والمنبوذون والمحظيون يحيطون به، يتكتلون ويتحاربون ومرجعهم القائد ورضا القائد فقط).

في أحد الأقاليم (الإقليم يمثل فرع الحركة في دولة من الدول، وفي الوطن فرع الحركة في المحافظة التابعة لحركة "فتح") التي زرتها لم يكن المسؤول الأول موجوداً، إلا أن تأثيره كان قوياً ظهر في طريقة تعامل الأعضاء تحت مسؤوليته، فكل واحد منهم يتهم الآخر بالضعف والقصور وكل منهم يشكك بكفاءة الآخر وقدراته، ويحاول أن يظهر نفسه القادر الوحيد والمتمكن الأشوس، وان كان جميعهم يرتبط بالقائد الأول ويعترف به، إلا أن كلاً منهم في واد خاص به يهيم. اقترب مني أحدهم وكنت قد أسميته " توم " ليشكو الآخر –وأسميته "جيري" تشبيهاً لهما بشخصيتي الرسوم المتحركة المتعاديتين دوما وهما القط والفأر (توم وجيري)– وأخذ يصب في أذني كلاماً جارحاً بحق "جيري" في عمله وبيته وأدائه بعظائم الأمور وصغائرها، رغم زمالتهما لأكثر من عشرين عاماً. وأسوأ ما رآه في اللحظة أن يتصل به جيري دون غيره ليبلغه بهذا الاجتماع معهم.... حتى أفلتت الجلسة من يدي وزميلي لأن الحضور، وكانوا خمسة عشر، انشغلوا في تأييد أو رفض أو فض

الاشتباك بين توم وجيري، وأيضاً ضمن عقلية التشكيك والاتهام وإلقاء اللوم.

وفي حالة أخرى كان التأثير القيادي أيضاً واضحاً بحيث إن مناخ الكادر كان مرتبطاً بالنظام واللوائح إلى حد أن كل أفعالهم اعتبروها شرعية فقط متى ما كانت نظامية أم لا. ولم يكن في ذلك عجب إذ علمنا أن المسؤول الأول "قائد= أمين الإقليم" كان من رجال القانون ومن الحركيين الملتزمين المعروفين، فكان أن سادت رؤيته أو شظايا روحه الملتزمة ليلتقطها الأعضاء بمحبة ومودة ارتبطت بشخصيته، ونوعية الكوادر أيضاً التي كانت في جلّها من المثقفين أو الراغبين في التعلم.

أما مناخ الشدة والقسوة أو محاولة فرض الرأي والهيبة بالقوة فقد نراها بوضوح في النمط الاستبدادي من الشخصية أو في النمط الذي يصل موقعه مداورة وتسلقاً، وهذا النوع من القادة "أي القائد نتيجة الموقع لا الكفاءة والقدرات" مضطر لإثبات ذاته استناداً لموقعه إما بالرحابة وسعة الصدر وخدمة الأعضاء وتلبية احتياجاتهم أو بالأسلوب الآخر أو بشيء من الاثنين إن كان قادراً على تحقيق التوازن. وفي حالة أخرى في الوطن وفي أحد المواقع التنظيمية كانت الروح العشائرية (والمناخ العشائري) ذات سطوة بحيث إن المتكلم من عشيرة ما كان يتم تأييده على الحق والباطل داخل الاجتماع بغض النظر عن وجاهة الرأي الآخر القادم من العشيرة أو العائلة الأخرى في الموقع، ما جعل الاجتماع أو الأطر عامة غير فاعلة ولا تستجيب للتحديات إلا ضمن توافق عشائري.

إن المناخ طاقة مغناطيسية كهربية تحيط بالشخص ضمن الجماعة، وتحيط بالجماعة، فلقد كان الرسول (صلى الله عليه وسلم) يتكلم والصحابة من حوله كأن على رؤوسهم الطير، على سبيل المثال، والمناخ هالة أو حزام تحسه وتسمعه وتشمه وتراه في عبارات الأعضاء وجملهم وطريقة كلامهم، تراه في عيونهم وانبساط أو انقباض وجوههم، في حضور القائد أو غيابه، وتراه في تعبيرات أيديهم كما تراه في تقاريرهم أو شكل اجتماعاتهم، كما تراه بنسبة التزامهم ونسبة تآلفهم ونسبة

أدائهم لأعمالهم. إن المناخ رعود وأمطار، وقد يكون سحابة مارة أو غيماً ثقيلاً، وقد يكون سماء صافية وعصافير تغرد. وفي جميع الحالات كان نفس الرجل الأول وحضوره وروحه ومناخه غالباً وظاهراً ويلقي بعباءته على الجميع.

القيادة والإدارة في عصر المعلومات

"إن المال كان وقود المجتمع الصناعي، أما في مجتمع المعلومات، فإن المعرفة هي الوقود وهي السلطة، لقد ظهر هيكل طبقي جديد يميز بين من يملكون المعرفة ومن يجهلونها، وتستمد هذه الطبقة قوتها ليس من المال والأطيان بل من المعرفة.

" جون كينيث جالبريت"

إن مفتاح السلطة في العصر الحالي متاح لنا جميعاً، ففي العصور الأولى والوسطى من المستحيل أن تصبح قائدا مال تكن تمتلك القوة والسطوة، أما في عصرنا الحديث يعتبر رأس المال الفكري – الممثل في القدرات العقلية والمعرفة التقنية والخيال الإنساني سلعة القادة، فقد حل محل رأس المال المادي، وعليه يتعين على القادة أن يتعلموا مجموعة جديدة تماماً من المهارات.

وهناك قدرات خاصة ستحدد نجاح القيادة الجديدة من عدمه:

١) القائد الجديد يتفهم مساهمات الآخرين ويعبر فعلاً عن تقديره لها.

يتقن القادة الجدد اكتشاف المواهب، وهم يمارسون دور الأوصياء على هؤلاء الموهوبين أكثر من كونهم المبادرين بخلقهم، ومن النادر أن يكون القائد أفضل فرد في المؤسسات والحقبة الجديدة، فقادة هذه المؤسسات يبرعون في التقاط المواهب و انتقاء ذوي الخيال الخصب والقدرات الفذة، غير أنهم لا يخشون أبداً أن يوظفوا أفراداً يفوقونهم في قدراتهم،

وعلى سبيل المثال، فإن بيتر شنايدر رئيس استوديوهات "Feature Animation" التابعة لشركة "ديزني" والتي حققت نجاحاً مبهراً، يقود فريقا يتألف من ١٢٠٠ رسام متخصص في الرسوم المتحركة، ورغم ذلك فهو لا يملك أدنى فكرة عن الرسم. وقد عبر ماكس ديزني عن هذا الأمر حين قال " إن القائد الجديد هو من يتنازل عن حبه لذاته لكي يفسح المجال أمام مواهب الآخرين".

٢) القائد الجديد يذكر الآخرين بما هو مهم.

"ذكِّروا العاملين بما هو مهم"، إن تذكير الآخرين بما هو مهم يمكن أن يعطي قيمة ومعنى للعمل. ونذكر هنا مثلاً يوضح أهمية تذكير العاملين بما هو مهم، لقد استقطب الجيش الأمريكي مهندسين موهوبين لأداء مهمة خاصة في مشروع مانهاتن، وطلب منهم أن يعملوا على أجهزة الحاسوب البدائية التي كانت شائعة في تلك الفترة (١٩٤٣–١٩٤٥)، غير أن الجيش، وهي مؤسسة مسكونة بالهاجس الأمني، رفض أن يخبرهم عن أي معلومات محددة حول المشروع.

وهكذا لم يكونوا على علم بأنهم يبنون سلاحاً يمكن أن ينهي الحرب العالمية الثانية، كما لم يكن لهم علم حتى بالأهمية الخاصة للعمليات الحسابية التي يجرونها، وكانوا يؤدون مهامهم ببطء وليس بأفضل شكل ممكن، ولكن عندما تم إخبار الفريق بطبيعة العمل الذي يقومون به والهدف منه، وعندما يبدأ فريق العمل يبتكر طرقاً لأداء المهمة بشكل أفضل، قاموا بتطوير وتحسين خطتهم وواصلوا العمل ليلاً ولم يعودوا بحاجة إلى إشراف.

٣) القائد الجديد يخلق الثقة و يديمها.

إن الثقة هي الرابطة العاطفية التي تربط الأفراد بمؤسستهم، وتجمع الثقة بين أمور عدة هي:

١. الكفاءة.

٢ . الولاء.

٣ . الاهتمام.

٤ . النزاهة والصراحة.

٥ . الموثوقية.

ويستطيع القادة الجدد تحقيق هذا الجانب عندما يوفقون في تحقيق التوازن بين ثلاثة مرتكزات من القوى المؤثرة فنياً وهي:

١ . الطموح.

٢-الكفاءة.

٣-الاستقامة.

٤) القائد الجديد على علاقة طيبة مع مرؤوسيه.

القادة العظام يكتسبون صفة العظمة بفضل جهد المجموعات والمؤسسات التي تخلق بنية اجتماعية من الاحترام والوقار والوجاهة، هؤلاء القادة الجدد ليسوا ممن يتحدثون بصوت عالٍ في مؤسساتهم، بل هم من يحرصون على الإصغاء إلى غيرهم بانتباه ويقظة، وبدلاً من الأشكال الهرمية فإن المؤسسات في مرحلة ما بعد البيروقراطية ستكون على شكل بنى تقوم على طاقات العاملين فيها وأفكارهم، وهي مؤسسات يقودها من يجدون متعة في المهام التي يؤدونها.

القائد بروح الفريق

عندما قرأ أحد الإخوة القياديين في فلسطين ورقتنا حول "القيادة إيمان وتجدد"، والتي أشرنا فيها بعجالة لمفهوم القيادة الجماعية أو قيادة الفريق، والتي ذكرنا وجود

بعض نماذج من أنواع (الأدوار) الثمانية في الفريق، عبّر عن رغبة بمعرفة الأدوار الثمانية كلها، وهذا خلق محمود، أي خلق الرغبة في جني المعرفة والتعلم الدائم والتطور، ما يجعل الصورة القيادية في فلسطين ليست سوداوية بالكامل، وسنتطرق لاحقاً لهذه الأدوار بالإيجاز الذي يحتاج لكثير التدقيق والتأمل والتطبيق.

استناداً لأساليب الإدارة والقيادة حسب نظرية الشبكة الإدارية التي تهتم بعاملي درجة الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد، ظهرت الأساليب القيادية الخمسة التالية:

١) القائد البيروقراطي (الأهداف الإنتاجية ضعيفة).

٢) القائد المتسلط (متفانٍ ومهتم جداً بالإنتاج).

٣) القائد الإنساني (متعاطف وإنساني ولو على حساب الإنتاج).

٤) القائد المرن (اهتمام متوازن بالعمل والأفراد).

٥) القائد بروح الفريق (قائد فعال).

ويهمنا التطرق للنوع الخامس الذي هو مرتبط بالأدوار الأخرى في فريق العمل لنقول إن ميزات هذا القائد هي التالي:

- يهتم بتحقيق أفضل النتائج، ما لا يضر باهتمامه بالأفراد ويربط الاحتياجات والأهداف وطموحات الأفراد باحتياجات وأهداف المنظمة (التنظيم/ الجماعة/ الفريق/ المؤسسة...).
- يمثل العمل الجماعي لديه المرتكز المهم في تحقيق الغايات.
- وهذا القائد يؤمن أن العمل شيء طبيعي مثل أي فعالية أخرى كالعزف أو الرسم أو التمثيل أو الكتابة، أي من الممكن النظر إليه بمودة واحترام يماثل نظرة الإنسان لهواياته. ويؤمن بأن القدرات الفكرية والنفسية والإبداعية والابتكارية

منتشرة ومتوزعة بين أعضاء الفريق وبين الناس بشكل طبيعي.

- كما يقوم مثل هذا القائد بعمليات الحث والتحفيز مستخدماً الأساليب النفسية، وكذلك عبر الدعم الاجتماعي.
- ويضع في الآخرين ثقة تؤهلهم لممارسة الرقابة الذاتية.
- وبشكل إجمالي من الممكن القول إن القائد هنا يمارس عمله (بالأهداف والنتائج)، ويشترك الأعضاء ضمن قيادته في وضع الأهداف وفي التخطيط، كما ينظر للمنظمة كمجهود كلي مهدّف من جميع الأعضاء فيها ما يصدق –أو يجب أن يصدق – على مختلف التنظيمات السياسية والاجتماعية والأهلية وغير الحكومية عامة.

إن القائد العامل بروح الفريق يستثمر جهود الأعضاء سعياً لبناء مستقبل أفضل للمنظمة ولهم، ويقيم علاقاته معهم بشكل هادف ومبني على الاحترام، ما يمكنه أن يكون بمثابة مستشار لهم ومعلم في آن معاً.

ورغم أن العالم (ريدن) طوّر في الفكرة السابقة ليكتشف ثمانية أساليب (أو أنماط) للقيادة، منها أربعة أقل فعالية، ومنها أربعة أكثر فعالية، استناداً إلى إضافة عامل الفاعلية إلى عاملي الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج ليقرر أن الأربعة الأكثر فاعلية هي: (المنفذ والمنمي والأتوقراطي العادل والبيروقراطي). لنقل إن القائد المنمّي هنا هو الذي يقترب من أسلوب القائد الجمّاعي أو القائد بروح الفريق. ولكن عند (ريدن) تبقى الأساليب الأربعة ذات فعالية هامة.

إذاً واستجابة لطلب الأخ (القائد) الذي رغب في التعرف على أدوار العمل في الفريق، واستناداً لاعتماد القائد الفعال هو القائد الجماعي أو القائد المنميّ وفق النظريتين المذكورتين نقول التالي:

إن الجماعة عبارة عن وحدة تتكون من أفراد، اثنين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي

متبادل على رأسه اللغة والعلاقات بسبب من وحدة الأهداف أو العمل أو الشعور، ويتحدد للأفراد في الجماعة أدوارهم ومكانتهم، وتحكم الجماعة مجموعة من المعايير والقيم. والفريق في تعريفنا هنا مجموعة من الأعضاء يعملون في مجالات متخصصة تعبر عن خبرات وإمكانات ومواهب كل عضو في مجاله (موهبته، قدراته...) بغرض الوصول لأهداف الفريق... وبهذا المعنى ممكن أن يكون أي (إطار) ضمن لجنة أو مؤسسة أو منظمة أو جماعة ممثلاً لفريق أو غير ممثل لفريق.

يمر عمل الفريق بأربع مراحل هي:

١. **المبادرة:** حيث يبادر واحد أو أكثر من أعضاء الفريق بطرح مسألة أو مشكلة أو حل.

٢. **تكوين الأفكار:** حيث يتفاعل الأعضاء الآخرون بالتزويد بالأفكار أو المقترحات، في مرحلة عقلية متصلة.

٣. **الحكم والتطوير:** وبهذه المرحلة يتم النظر للأفكار المقدمة من زاوية التحسين أو التطوير، التغيير أو الإلغاء وعبر تقديم حكم بها واتخاذ قرار.

٤. **الإنجاز:** لا يكفي أن يفكر الفريق ويبادر ويحكم على صلاحية الأفكار وإمكانية تطبيقها، أو على إقرارها فقط وإنما ليكون فريقاً يجب أن تصبح الأفكار حقيقية تسعى على وجه البسيطة بالتنفيذ والإنجاز.

والقيادة (أي القيادة الجماعية أو المنمية) تمثل ضمن الفريق دوراً من الأدوار وقدرة من القدرات، ومهارة من المهارات، وهي ثمانية أدوار تجعل من مسببات الانضمام للفريق قاعدة لإبرازها. حيث ينتمي الأفراد (الأعضاء) للفريق للحصول على:

١) الأمان.

٢) تحقيق الأهداف.

٣) القوة.

٤) المنزلة.

٥) الاندماج والاتصالات.

٦) تحقيق احترام الذات.

أما الأدوار التي تظهر في الفريق (العمل الجماعي) فالتعرض لها في ورقة الأدوار الثمانية للفريق.

أدوار الفريق الثمانية

قد تكون فرق العمل كبيرة أو تشكل فرقاً لمهام محددة قليلة العدد ما بين ٥-٩، وقد تكون الفرق ذات توجيه داخلي ذاتي، أو قد تشكل من القيادة العليا استناداً للأهداف التي قد تحددها القيادة، أو تترك للفريق مع تحديد الوقت المطلوب لتحقيق الإنجاز من الفريق مع تحديد الموارد المتاحة.

يورد بعض المختصين أن الحجم المثالي للفريق يتشكل ما بين ٦-١٢ عضواً، أما إذا كان الفريق أكبر(١٥-٢٥) فيجب عدم مناقشة التفاصيل من قبل كل الأعضاء بل يجري تفويض بعض المهام إلى لجنة أو لجان منبثقة من الفريق الرئيس.

ورغم أن البعض يورد أدواراً للفريق لا تتعدى: القائد والمستشار والمنسق والمقرر، فإننا سنأخذ برأي " بيلين" الذي حددها مفترضها قدرات ومهارات وعددها بثمانية. وفي جميع الأحوال فإن لجميع الأعضاء في الفريق مهارات سلوكية مطلوبة منهم تتمثل بالتالي:

١) تعلم مهارة الحديث أمام مجموعة.

٢) تحمل مسؤولية الأفعال والأفكار.

٣) الجرأة في الرأي، واحترام الرأي.

٤) القدرة على قول لا عند اللزوم.

٥) القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية والسلبية.

٦) الاستجابة للنقد.

٧) القدرة على التفاوض.

٨) القدرة على طلب السلطة.

٩) السماح للآخرين بالمشاركة في السلطة.

١٠) القدرة على طرح الأسئلة.

١١) القدرة على اقتراح أفكار تناقش.

والفريق ليعمل بشكل متكامل يجب أن يتحلى بثقافة مشتركة هي ثقافة الفريق التي تتجاوز الخوف والسيطرة والترقب والقلق الذي غالباً ما يصاحب بداية تشكيل الجماعات أو الفرق. وثقافة الفريق تفترض التعبير عن المشاعر بحرية تامة دون أن توصف بالجودة أو السوء، والفرق الناجحة تولي اهتماماً متوازناً بين إنجاز المهام وحسن العلاقات والاتصالات بين الأفراد والتي تتضمن التعبير عن المشاعر. كما أن بناء الثقة يعد من أبرز مكونات ثقافة الفريق والتي لا تتأتى أيضاً إلا إذا زادت الاتصالات بين الأعضاء، وزادت مساحات التعبير لديهم عن مشاعرهم كما هي وبحرية.

وفيما يلي نستعرض الأدوار الثمانية للفريق ووصفها استناداً لمقياس "بيلين" للقدرات والمهارات في فريق العمل أو الجماعة آخذين بالاعتبار أنها "قدرات" بمعنى أنه من الممكن أن يتمتع الشخص" أو العضو بالفريق" بواحدة أو أكثر من هذه القدرات وبنسب متفاوتة، فقد يكون على سبيل المثال هذا العضو أو ذاك: مفكراً بنسبة ٢٠٪ ومنجزاً بنسبة ٧٠٪ وقائداً بنسبة ٤٠٪ وهكذا.

١-المنجز

- يندمج بقوة مع التنظيم، مخلص.
- يترجم الأفكار والخطط إلى عمل.
- ينفذ الخطط بصورة منتظمة وفعالة.
- يحتاج إلى إطار عمل متين للعمل من خلاله، يبتكر التركيبات والأنظمة.
- يسيطر على ذاته، واقعي ولديه الشعور العام.
- يفتقر إلى الإبداع ولديه شكوك تجاه الأفكار الجديدة.
- مسير من قبل المهمة، يمكن أن يقوم بالمهمات البغيضة
- صبور، يتحمل الضغوط.

٢-القائد

- يؤكد على أهداف الجماعة وينظمها ويستثمر المصادر المتاحة.
- يمكن أن يتعرف على جوانب الضعف والقوة عبر التعاون.
- يستطيع استثمار جهود الأعضاء (المرؤوسين) على أفضل وجه.
- منفتح، اجتماعي، يحفز الآخرين، له قدرة على جذب الآخرين، ويزرع الثقة.
- متزن، ومنضبط النفس.
- يحتفظ بالأولويات حتى تحت الضغط.
- مستمع جيد ويثق بزملائه.

٣-المبادر

- حركة مستمرة، مليء بطاقة عصبية.

- منفتح، واثق من نفسه.
- يسحب الآخرين أو يدفعهم جانباً.
- موجه من قبل المهمة ولا يصلح أن يكون عضواً في فريق.
- جدلي، ناقد، عدواني، يكره الجدال.
- يمكن أن يجادل ولكن لا يتحمل التذمر.
- يمكن أن يبدو محبطاً ومتغطرساً.
- موجه من قبل النتائج وغير صبور.

٤-المفكر (المبدع)

- يخلق أفكاراً وحلولاً جديدة، جوهري ومبدع.
- مهتم بالشكل العام وليس بالتفاصيل.
- مستقبل وموهوب.
- متعال وغير عملي.
- ضعيف في إيصال أفكاره الخاصة.
- مستبد، مركزي، انطوائي.
- يمكن أن يفتقد الإمكانية على العطاء وتقبل نقد الذات.
- لا يكرس عمله من أجل أهداف الفريق بشكل واضح.
- يتطلب الرعاية والتمييز.
- منفتح ومرتاح، موجه خارجياً.
- يتعرف على التطورات والموارد في البيئة الخارجية.

- فضولي، يكتشف الفرص المختبئة.
- جيد في التعاون والتفاوض خاصة في المراحل الأولى للمشروع.
- مشغول ويحضر العديد من الاجتماعات.
- لا يعمل جيداً بمفرده، يضجر بسهولة ويحتاج إلى التحفيز من الفريق.
- جيد في البداية، أقل من ذلك في المتابعة.

٦-المراقب (المقيم)

- يحلل المشاكل وموهوب.
- انطوائي غير اجتماعي، يقيم الأفكار بحيث تقوم المجموعة باتخاذ قرارات مدروسة.
- انعكاسي جداً وبطيء التوصل إلى قرار.
- غير مبال، وناقد موضوعي، وغير عاطفي ولا يتأثر بالشعور الشخصي، وناقد صارم وتكتيكي.
- غير مبدع وعفوي على وجه الخصوص، ولكنه متزن.
- ليس حساساً تجاه المجموعة.

٧-المدير

- دبلوماسي، يتعرف على الصراعات الشخصية ويلطفها ويقلل الضغط
- متواضع وحساس ومرن.
- شعبي، ومستمع جيد.
- يزيد من نشاط الجماعة وحيويتها.

- متردد.
- واثق، لكن يخشى المنافسة والمواجهة العاطفية.
- تفاعل جانبي منخفض بالمجموعة، ولكن يفتقد عند الغياب.

٨-المنظم (المتمم)

- يعطي الأولويات لإنهاء المهام غير المكتملة.
- يتكيف مع التفاصيل ومتكامل.
- يخشى وقوع كارثة.
- ضبط جيد للنفس، وشخصية قوية.
- العمل أكثر أهمية من النجاح.
- انطوائي، ويتكيف مع المهمة.
- لا يساهم بروح الفريق.
- الأداء أفضل في الظروف المستقرة وبدون سرعة وتوتر.
- نافد الصبر تجاه الذين لا يتممون عملهم.

عباءات القائد الخمس

في عملية بحث ورصد للحالة التنظيمية الفلسطينية أجريناها عبر السنوات من الممكن أن نتوصل إلى عدد من المحددات لنقول إن (القائد) الفلسطيني مهما كان أسلوب قيادته بحسب تصنيفات علماء الإدارة من الممكن أن نراه يتفاعل في المواقف بأشكال متعددة تجعل من قيادته أكثر حيوية وأكثر ديناميكية، سواء أعجبتنا مضامين تلك الديناميكية أم لا، ولذلك أطلقنا على تفاعلاته مع المواقف بديناميكية وحيوية وإمكانية تبديل الاستجابات فكرة (العباءات الخمس) التي سنتعرض لها أدناه.

وضع العالمان (بلاك وموتون) السلوك القيادي (أو الإداري) في خمس خانات أساسية وفق ما اصطلحوا على تسميته الشبكة الإدارية تمثل حجم اهتمام القائد بنقطتين أساسيتين (بعدين) هما (الإنتاج والأشخاص تحت مسؤوليته)، وقبل التعرض لهذه السلوكيات الخمس من المفيد القول إن العالم (ريدن) قد وضع مصفوفة تأخذ بأبعاد ثلاثة لا بعدين مطورا الشبكة الإدارية ومضيفاً إليها بعد الفاعلية المفقود. فبينما توصل العالم (ريدن) إلى ٨ (أنماط) بعد إضافة هذا البعد فإن (بلاك وموتون) توصلا إلى ٥ أساليب قيادية من الممكن أن نذكرها للإفادة مما يعرفه طلاب الإدارة كالتالي :

١-القائد البيروقراطي.

٢-القائد المتسلط.

٣-القائد الإنساني.

٤-القائد العملي.

٥-القائد بروح الفريق.

وإن كان يهمنا في إطار عمل المنظمة(=التنظيم أو الجماعة) فإن الصنف أو الأسلوب الخامس هو الأسلوب الثابتة قدرته على السير بالمؤسسة والمنظمة والفريق إلى مدى أطول والى تحقيق أهداف وإنجازات بأقل قدر من الخسائر وبكفاءة أكبر وبكثير من المعنويات العالية. إن القائد المتفاعل ضمن فريق العمل يؤمن بإمكانات الآخرين وطاقاتهم وقدراتهم الابتكارية ويقدمهم في الصفوف ويؤمن أنه من الممكن أن يقوموا بأداء أعمالهم بالكثير من التفويض والثقة والرقابة الذاتية، كما أن التحفيز في إدارة هذا الأسلوب القيادي له البعد النفسي الاجتماعي كما له البعد المهتم باحتياجات الناس وتحقيقها وربطها في نسيج المنظمة.

لقد كان الأخ محمد غنيم (أبوماهر)، مفوض التعبئة والتنظيم في حركة

فتح، عندما يرسلنا في مهمة رقابة أو عقد دورات أو عقد مؤتمرات إلى الأقاليم لا يقول لنا إلا جملة واحدة لخّصت إيمانه بالكادر العامل ضمن قيادته وإيمانه بقدراته. كان يقول لنا عندما نسأله أن يوجهنا : أرسل حكيماً ولا توصه! ولا يزيد.

رغم أن الأخ محمد غنيم كان يطلب من مبعوثي التنظيم إلى الأقاليم تقارير عن أعمالهم مكتوبة وشفوية، فإن كان يميل للاستشارة حين يتطلب الأمر اتخاذ قرار أكثر من ميله لإصدار القرار دون استشارة أو تمهيد، ما يغني القرار. وكان يتفاعل مع صاحب الملف مباشرة دون السماح بالتداخل مع الملفات الأخرى أو السماح للأقاليم بالتجاوز أو التواصل معه قفزاً عن مسؤول الملف المعني.

إن فكرة العباءات الخمس في القيادة الفلسطينية التي استنتجناها ترتبط بشخص القائد وتفاعله ضمن الموقف، ولأنها عباءات فهي تلبس وتخلع بمعنى إمكانية أن يلبس القائد أياً من العباءات المذكورة وفقاً للموقف والحالة النفسية ومدى العلاقة مع الآخرين، ولأنها عباءات فقد تكون عباءة حقيقية مصنوعة من صوف أو حرير أو قد تكون من صنع تايوان أو الصين مقلدة مزيفة، أي أن القائد بإمكانه أن يزيف ردود فعله أو أساليبه إن شاء ذلك بغية تحقيق الهدف والتأثير في الآخرين وإخراج أفضل ما لديهم بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية، وكل ذلك يصبح مرتبطاً بقدرة القائد على تقدير الموقف ونوعية الشخص (المرؤوس أو المرؤوسين) الذي يخاطبه أو يتعامل معه أو معهم.

نرفق في الجدول التالي تصنيفاً لأساليب أو عباءات القادة الخمس وهي :

١) عباءة القبول ذات اللون الأبيض.

٢) عباءة الحزم سوداء اللون.

٣) عباءة القسوة الحمراء.

٤) عباءة التساهل الزرقاء.

٥) عباءة الاستنكاف الصفراء.

وجعلنا لها ألواناً كما ترى لتسهيل التمييز بينها، ولما للألوان من دلالات (مما خبرناه في الحالة الفلسطينية –والتي في ظني لا تختلف كثيراً عن أمثالها في المنطقة– خاصة القادة السياسيين والميدانيين وبعض قادة المنظمات الأهلية).

	اسم العباءة	الحالة النفسية الجسدية للقائد	الأسباب والدوافع للقائد	الموقف	المرؤوس / الكادر
١–أبيض	عباءة القبول	راحة	يقين، ثقة، حسن إنصات، تقبل وتفهم للآخر، تسامح، محبة	لا ضغوط زمن متاح	مريدون مقربون، مخالفون، جمهور
٢–أسود	عباءة الحزم	توتر	شدة، صرامة، قوة، غضب، عدل، قرارات ملزمة	ضغوط لا وقت	مريدون مقربون، أباعد
٣–أحمر	عباءة القسوة	توتر شديد	عنف، استخدام السلطة، تنفيذ حرفي للقرارات	ضغوط عدم تحكم بالزمن	مخالفون. مريدون مقربون.
٤–أزرق .	عباءة التساهل	ضيق راحة شديدة	عدم اهتمام بالشخص / الأشخاص، عدم اهتمام بالموضوع، ليس ذا أولوية، التخلص	ضغوط لا ضغوط	عابث، جمهور عبء، أدعياء، مخالفون، مناكفون، متعلمون
٥–أصفر	عباءة الاستنكاف	قلق إحباط	عدم الرغبة في الحوار أو الانصات، التشاغل، التباعد، الكراهية، الحقد	ضغوط زمن متاح	أدعياء، مناكفون معارضون

القائد ذو العباءة الخضراء

كنا قد تحدثنا في ورقة سابقة عن عباءات القيادة الخمس، وأشرنا إلى أنها مسارات أو أساليب أو أدوار قابلة للتقمص بحسب الشخص أو والمرؤوسين والموقف، بمعنى أن (القائد) قد يرتدي (العباءة الحمراء) وهي عباءة القسوة مع مرؤوسيه (أتباعه) تبعاً لطبيعة الموقف واحتياجاته، وقد يرتدي (عباءة القبول) البيضاء اللون، وقد يرتدي (عباءة الاستنكاف) الصفراء حينما يريد أن يظهر تبرماً بموقف أو بشخص وهكذا.

اللافت في فكرة العباءات الخمس هو امتلاك القائد لمقدرة التدثر بأي من العباءات، مما يستطيع معه أن يخفي، لو أراد، حقيقة مشاعره أو حقيقة موقفه، وإتقانه التنقل بين العباءات الملونة يمثل قدرة قد لا تكون متيسرة لدى قادة آخرين يحكمهم هواهم أو نفسيتهم، أو تحكمهم عوامل مؤثرة أخرى ناتجة عن الموقف: المكان والزمان والجمهور.

إن القائد القادر على لبس أي من العباءات الخمس بإتقان شديد، ما يجعله ذلك يضبط تصرفاته ويصوغ استجاباته اللغوية والجسدية، هو القائد ذو العباءة السادسة وهي (العباءة الخضراء)، هكذا أسميناها انطلاقاً من أن اللون الأخضر يريح العين والأعصاب بحسب العلماء المختصين.

أكاد أشير إلى الزعيم الثوري العربي جمال عبد الناصر بالإصبع السبابة لأقول إنه من هذا النوع من القادة الذين يتقنون انتقاء العباءة المناسبة في الموقف المناسب، وليس في ذلك ما يشابه صاحب الوجهين أو الوجوه المتعددة، لماذا؟! لأن ذاك كذاب أشر ومنافق واضح، فيما القيادة بالاختيار بين الصيغ أو المسارات أو الاستجابات المناسبة هي القدرة على التعامل مع الشخصيات المختلفة والمتناقضة كل بحسب ميزاتها وبحسب الموقف أيضاً. لأن القائد الذي لا يجعل من انفعالاته تتحكم في ردود أفعاله يستطيع أن يدير معركة متسعة الجبهة، ويستطيع أن يتعامل مع فئات

متنوعة من الشخوص، ويستطيع أن يتعامل مع مواقف دقيقة عديدة.

استطاع القائد (الزعيم) جمال عبد الناصر أن يستخدم قدراته القيادية في الوصول إلى السلطة، ثم في التخلص من المعارضين، ثم في بناء نظام اشتراكي، وحزب=تنظيم (هيئة التحرير ثم الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي، ثم التنظيم الطليعي داخل الاتحاد الاشتراكي) مستنداً لميزات "زعامة" في شخصيته ولقدرات امتلكها وطورها. فعلى سبيل المثال قام جمال عبد الناصر بتحييد حزب "جماعة" الإخوان المسلمين عندما أعلن حل الأحزاب عام ١٩٥٤ لأنهم ظهروا كقوة (ادعت مشاركتها له الثورة أو أن لها دوراً أساسياً فيها).

فلم يشملهم بالحل، وخيّرهم بين أن يكونوا حزبا سياسيا أو جماعة دينية أو خيرية.

ولمزيد من القبض على مجريات الأمور لبس العباءة السوداء وهي عباءة الحزم وأدخل الجماعة في امتحان السلطة حين عرض عليها الدخول في الحكومة، ثم اختار الشيخ الباقوري لمنصب في الحكومة وهو من الجماعة التي رفضت أن تقبل دخوله الحكومة، وقامت بفصله في تحدٍّ واضح، ليبدأ الرئيس عبد الناصر صفحة جديدة من العلاقة معهم "بالعباءة الحمراء" هذه المرة حيث القسوة والقطيعة، وخاصة بعد محاولة اغتيال الرئيس جمال عبد الناصر التي اتهم بها حزب الإخوان المسلمين.

لم يستسغ جمال عبد الناصر تصرفات عضو مجلس قيادة الثورة خالد محيي الدين ذي التوجهات اليسارية، خاصة بعد أن كان له دور في تمرد سلاح الفرسان في الجيش، ولكنه كزميل ومؤسس كان وما زال واقعاً ضمن منطقة القبول–وضمن حسابات عدة– في عقل الرئيس جمال عبد الناصر، فقام بإبعاده سفيراً في الخارج، تماماً كما فعل الرئيس محمد أنور السادات لاحقاً مع الفريق سعد الدين الشاذلي، أو كما فعل الرئيس حافظ الأسد مع أخيه رفعت الأسد.

إن الرئيس ياسر عرفات شخصية معقدة التصنيف برأيي، فهو يتمتع بسمات

وصفات تفوق محليته، حيث أصبحت شخصيته عالمية ذات" كاريزما وذات "سمعة"، وذات "وزن" وذات "قدرات" لا يمكن القفز عنها أو تجاوزها أو المرور عنها بسهولة لم تنفع معها عشرات الحصارات ومحاولات الاغتيال أو التهميش أو المنطق الشاروني الإرهابي باعتباره ليس ذو صلة.

وشخصية الرئيس عرفات "ذي العباءة الخضراء" شخصية كتبت عنها عشرات الكتب التي لا نريد التعرض لها هنا إلا من زاوية واحدة هي قدرتها على التنقل بين المسافات والمساحات والشخوص والمواقف بخفة وإدراك لأبعاد العقل، ربما لا يشاركه فيه الآخرون. فعلى سبيل المثال وقف الرئيس عرفات أو القائد العام " قبل أن يصبح رئيساً" مواقف صلابة، وشدة حاسمة في إعلان انطلاقة الثورة عام ١٩٦٥، ولم يلتفت لآراء المعارضين في أدائه، وحتى قبل أن يعلن ناطقاً رسمياً باسم حركة (فتح)، ورفض الانشقاق منذ أطل برأسه خجولاً عام ١٩٨٣ حتى الاحتراب، وفي إصراره على الصمود في بيروت عام ١٩٨٢، وفي رفضه التنازل مهما كلفه الثمن في (كامب ديفد) عام ٢٠٠٠ أمام رئيس أقوى دولة في العالم، ما أشعل انتفاضة عارمة متواصلة.

هو سيد الألوان وسيد العباءات، وإن كنا في مجمل الإشارات لعدد من قيادات الثورة أو السلطة قد أوضحنا وجود قيادات باهتة وفاسدة ومفسدة "خرلمبو" وغيرها من عصابات الانتهازيين ومافيات السرقة. فإن من مزايا الشعب الفلسطيني قدرته الفذة على كشف أمثال هؤلاء ووضع ثلاثة خطوط تحت أسمائهم. وهو في نفس الوقت الذي يشير فيه إلى بعض الأخطاء التي يرتكبها أو ارتكبها الرئيس عرفات ومنها احتضان مثل هؤلاء، والتي اعترف بها على المنبر في آخر خطاب له من موقع حصاره في المقاطعة في رام الله، في جلسة للمجلس التشريعي عام ٢٠٠٤ على سبيل المثال.

ما زال هذا الشعب يشعر بالكثير من القبول والاعتراف بهذا الزعيم ذي العباءة

الخضراء الذي يعود له الفضل الكبير في التمسك بالأهداف الوطنية وعدم كسر حلقة الصمود، وتواصل الثبات النفسي الوطني.

القائد ومعادلة النجاح

لا يمكن أن يكون هناك وصفات أو معادلات جاهزة للقائد الناجح، وإلا أصبح الأمر مجرد معادلات رياضية أو فيزيائية مثل السرعة=المسافة * الزمن، أو كيميائية مثل: ($CO_2=C+O_2$)، والفرق بين المعادلات في العلوم التجريبية وتلك في العلوم الإنسانية أنها في الأولى ثابتة وفق الظروف المحددة من ضغط أو حرارة أو تبريد أو تفاعل، بينما المعادلات في العلوم الإنسانية متغيرة بما قد يشكل بحراً من الاحتمالات.

لو افترضنا أن القائد الناجح= علم + عمل + إيمان + حكمة + تأثير، فإن هذه المعادلة لنفس " القائد " قد لا تصدق في مواقف معينة، أو مع شخصيات معينة أو في مجتمع آخر. لربما تكون معادلة القائد الناجح تتضمن قوة + قدرات جسدية + عصبية، وهي ما تقترب من محددات القائد الروماني أو العربي الناجح فيما مضى، وهنا يدخل عنصر التاريخ كدور في إعادة ترتيب المعادلة أو الموقف أو الوضع أو القضية.

في المجتمعات المستقرة التي خاضت حروباً قاسية حتى وصلت إلى قدرة استيعاب بعضها البعض، وأنشأت ديمقراطيات اشتراكية أو ليبرالية أصبحت النظرة للقائد عندها ضمن معادلة تضمن: الاتصالات (=الوسامة+ العلاقات العامة + فن الحديث+ لغة الجسد) + إبراز الرصيد الذاتي وهو ما ينطبق على القائد السياسي أو الإداري أو المجتمعي، وقد نلاحظ الأهمية الكبرى هنا للاتصالات، وحتى في الرصيد الذاتي من ذكاء وخبرة وثقافة وتاريخ وقدرات وتخصص لا يهم وجودها بقدر أهمية إظهارها أو إبرازها، وهي عملية اتصالية إعلامية بحتة، لقد أخذت وسائل الاتصال والإعلام الدور الرئيس أيضاً في إبراز القادة ووضعهم في مركب

الحدث أو إغراقهم.

إذاً فإن معادلات النجاح الممكن انطباقها على أي قائد في موقعه تخضع في تركيبها لعوامل عدة منها:

١) التاريخ.

٢) تراث المجتمع وقيمه.

٣) طبيعة الشعب.

٤) الحالة أو الوضع الذي تعيشه البلد.

٥) ثقافة المجتمع وثقافات شرائحه.

٦) دور الإعلام والاتصالات.

٧) المرحلة.

٨) شخصية وقدرات القائد.

أي أنه لا يمكننا أن نقيس مرحلة "المد القومي" والإرهاصات التي أفرزت قيادات فكرية وثقافية وسياسية مثل أمين البستاني وزكي الأرسوزي ومييشل عفلق وصلاح الدين البيطار وساطع الحصري وجمال عبد الناصر، لا يمكن أن نقيسها بمرحلة " المد النهضوي الإسلامي" منذ منتصف السبعينيات التي أفرزت قيادات فكرية سياسية إسلامية منفتحة وأخرى إسلاموية منغلقة.

الأولى مثل: د. محمد عمارة، ومحمد أركون، ومحمد عابد الجابري، ومحمد جابر الأنصاري، وحسن الترابي، وفهمي هويدي، وراشد الغنوشي، من جهة، وسيد قطب (ما قبل السبعينيات) وتلامذة فكره من التيارات المنغلقة (رغم أن فكره كله ليس منغلقا) مثل مؤسسي تيارات (الجماعة الإسلامية= التفكير والهجرة) و(الجماعة المسلحة في الجزائر) والتيارات الأصولية في السعودية، بأبرز

زعمائها مثل أيمن الظواهري (المصري) وأسامة بن لادن (لاحقاً)، وعبود الزمر ومصطفى شكري. وكل هذا على صعيد القيادات الشمولية السياسية الفكرية... كمثال.

أما على صعيد القيادة ذات الطابع الإداري أو المؤسسي أو التنظيمي أو المجتمعي، فإن القيادة بمعادلات النجاح خضعت للعديد من النظريات التي تعرضنا لها في أوراق أخرى، وهي بالمناسبة، وكما أسلفنا، لا تشكل وصفة شافية أو معادلة ثابتة غير متغيرة، بل يصح القول إنه توجد معاملات متغيرة في أي معادلة مرتبطة بالإنسان، لماذا؟ لأنه–أي الإنسان– خلاصة ثقافته وخلفيته وبيئته ما شكل شخصيته أولاً، ثم تفاعله مع وسطه ومجال حركته أو قيادته ممثلاً بالأفراد وقيمهم وطبيعة العلاقات والقوانين التي تحكمهم، وثالثاً طبيعة البلد والحكم والظروف التي يمر بها البلد، ورابعاً وهو مجال التأثير العالمي المطرد على كل ما سبق عبر صغر العالم من خلال نظام الاتصالات الذي قرّب البعيد وفتح آفاق التأثير والتأثر والإفادة والاستفادة وتمازج الأفكار، وعدم القدرة على احتفاظها بثباتها أو أصالتها دون أن تدخل بها عوامل مستقاة من ثقافات وتجارب الحضارات الأخرى.

إن معادلة النجاح للكادر والقائد التنظيمي، أي القائد الذي يقود منظمة/ مؤسسة/ جماعة، أو يقود فيها، تتضمن معاملات ثابتة وأخرى متغيرة من الممكن أن نرسمها في الوضع الحالي برأينا كالتالي:

القائد الناجح = قدرات ذاتية متفوقة على عناصره

- صدق، واتصالات مفتوحة ومنضبطة أفقياً وعمودياً مع الأعضاء
- التزام، وتأثير على الأعضاء بحكم القدرة/ الموقع/ المكانة...
- عمل أو إنجاز يحقق الأهداف.

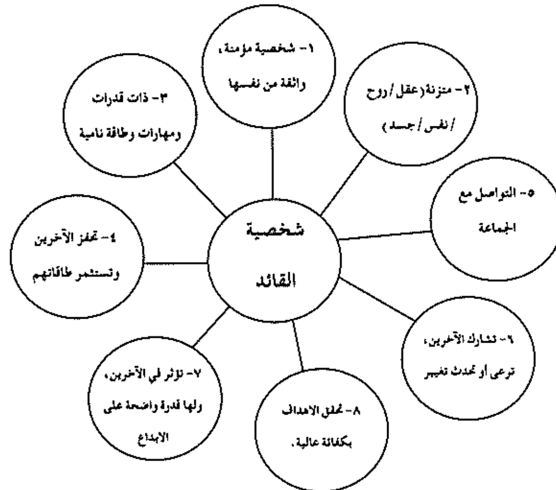
إن على القائد–كما يقول عديد المفكرين– أن يكون قادراً على تحقيق أمور

كثيرة منها الأمور التالية:

تحقيق الفهم والمعارف، إعطاء شرعية للمواقف، تكوين وتطوير الوعي، دعم سياسي، معنوي، إحداث تغييرات تكتيكية وتحقيق حلول جزئية، تجاوز العوائق، مرونة في العمل، التحفيز، جس النبض، قدرة على استخدام الآخرين والأشياء، توضيح الأهداف وتحديد الأولويات، المبادرة، التحالف والتفاوض، معرفة القوى ومراكز الثقل، القدرة على التعبئة، معالجة المعلومات،تقسيم وتوزيع العمل، تدريب الأعضاء، تحليل وحل المشكلات، رفع الروح المعنوية، حسن الاتصال مع الآخرين، خلق مناخ ملائم، القدرة على التجديد، كسب الاعتراف.

نجمة القيادة الثمانية

وربما من مجمل ما سبق في كتابنا هذا من الممكن أن نستخلص نجمة القيادة الثمانية كمدخل القائد للفوز في عقليته وأدائه وتعامله وفكره وتنظيمه ومع الجماهير، كالتالي:



المؤلف بكر أبوبكر في سطور

مواليد فلسطين ١٩٦٠

بكالوريوس هندسة، ماجستير علوم سياسية

كاتب وباحث وقاص

له من النتاج الأدبي :

١–لم لا –مجموعة قصصية، دار الزاهرة.

٢–في الزمن الواقع بإمكانكم أن تطيروا –مجموعة قصصية، دار الشروق.

٣–برق مقيم (نصوص) اتحاد الكتاب الفلسطينيين–القدس.

٤–ثلاثة شروط بسيطة–مجموعة قصصية

٥–مالك الرذاذ –نصوص.

كتب سياسية وفكرية :

١–مفاهيم لا بد منها.

٢–مبادئ المسؤولية التنظيمية.

٣–كيف تقيم معسكراً؟.

٤–حركة فتح والتنظيم الذي نريد.

٥–حماس سيوف ومنابر.

٦–القيادة والعمل بروح الفريق.

٧–تحقيق الفوز في قيادة الحملة الانتخابية.

٨–التدريب التنظيمي.

المحتـــــويات

العنـــــوان	الصفحة
الفصل الأول :القيادة عبر الناس والجغرافيا	5
مفهوم القيادة في الحضارة العربية الإسلامية	7
القيادة العربية عبر التاريخ	15
القيادة والسلطة	21
الأدوار القيادية في المجتمع	24
قيادة الجماهير	28
القيادة والحزب ورأي الجماهير	31
القيادة الأمريكية وقيادة العالم الثالث	39
الفصل الثاني : في نقد الأساليب والمواقف القيادية	43
القيادة سلوك واعتراف	45
القيادة إيمان وتجدد	49
القائد الباهت والحفر والتسوير والتحصين	51
القائد اللولبي والجحش	54
عرش القائد	56
الفصل الثالث : نماذج قيادية	59
القيادة في المعتقلات	61
القائد والزعيم جمال عبد الناصر	65
خالد الحسن	69
صلاح خلف القائد الصادق	73

المحتـــــويات

العنـــــوان	الصفحة
ياسر عرفات حين يلقي عصاه	77
الفصل الرابع: مسارات القائد	85
القائد والاتصالات	87
القائد وثلاثية التفهم والتقبل والتفاعل	90
خطوط ومسارات القائد	97
المناخ القيادي	105
القيادة والإدارة في عصر المعلومات	108
القائد بروح الفريق	110
أدوار الفريق الثمانية	114
عباءات القائد الخمس	119
القائد ذو العباءة الخضراء	123
القائد ومعادلة النجاح	126

إن مفهوم القيادة تطور عبر الزمن، وكلما أصبح المجتمع أكثر استقراراً وأصبحت القوانين هي الحاكمة و كانت الجماعة العرقية أكثر انسجاماً وتعددت الاحتياجات من البسيط إلى المعقد كلما ظهرت مفاهيم جديدة للقيادة لم تعد ترتبط فقط بالحكم من جهة، ولم تعد ترتبط بالمتطلبات الأساسية من حماية ومعاش، بل تطورت المفاهيم والقيادة للجماعات لتطال مختلف مناحي الحياة.

لقد أصبح التعدد والتنوع سمة الحياة، خاصة منذ الثورة الصناعية في القرن السادس عشر، فكان للتباين والتنوع في احتياجات الناس أن نشأت المنظمات المختلفة السياسية والاقتصادية والثقافية والرياضية والاجتماعية، ثم لاحقاً تلك المرتبطة بحقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية، وهي كلها أطر لجماعات تحتاج لأدوار مختلفة من العمل كما تحتاج لقيادات.

من المقدمة